

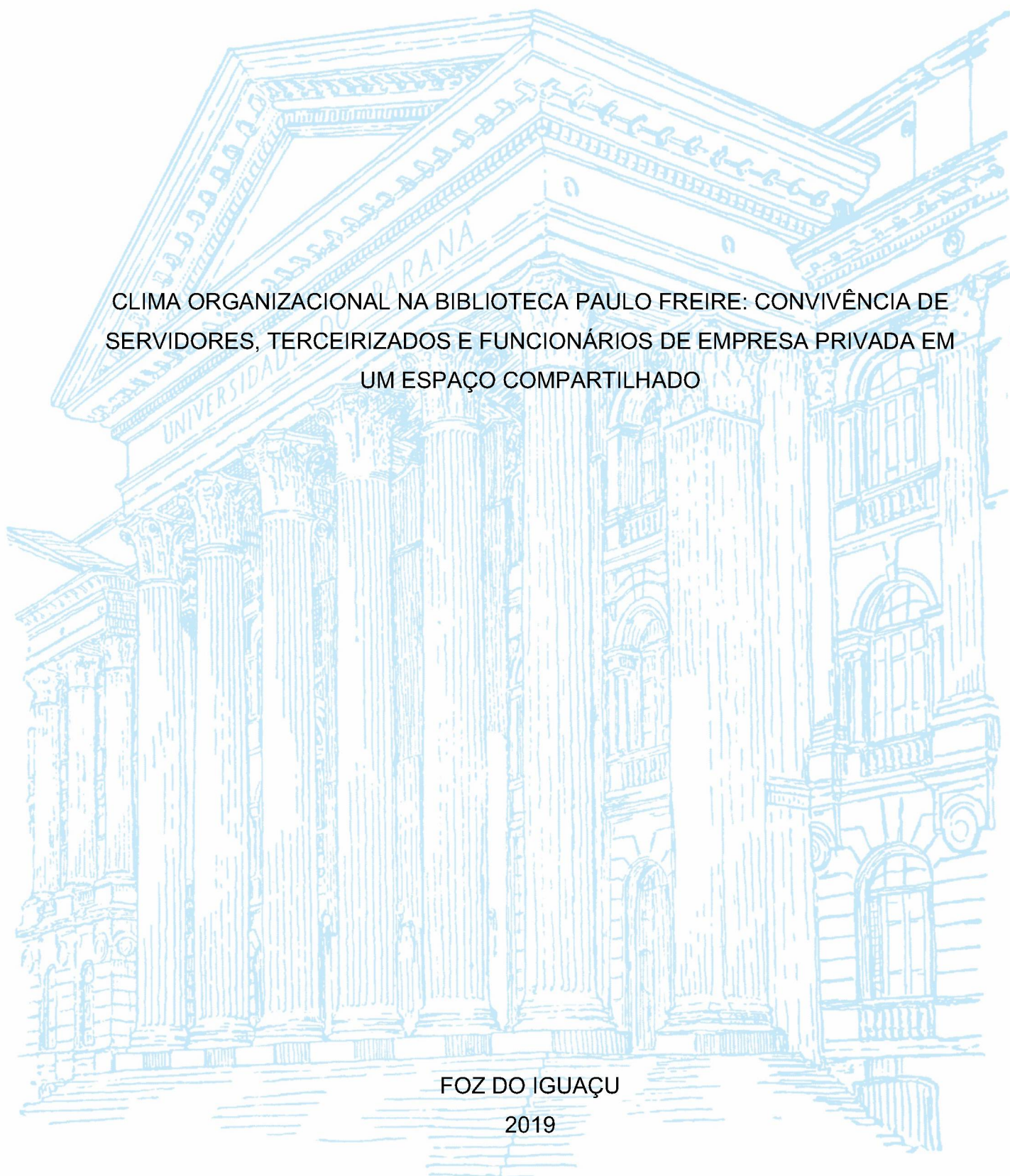
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

TERESA VICTÓRIA LARRUCEA FORTES GONÇALVES

CLIMA ORGANIZACIONAL NA BIBLIOTECA PAULO FREIRE: CONVIVÊNCIA DE
SERVIDORES, TERCEIRIZADOS E FUNCIONÁRIOS DE EMPRESA PRIVADA EM
UM ESPAÇO COMPARTILHADO

FOZ DO IGUAÇU

2019



TERESA VICTÓRIA LARRUCEA FORTES GONÇALVES

CLIMA ORGANIZACIONAL NA BIBLIOTECA PAULO FREIRE: CONVIVÊNCIA DE
SERVIDORES, TERCEIRIZADOS E FUNCIONÁRIOS DE EMPRESA PRIVADA EM
UM ESPAÇO COMPARTILHADO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
curso de Pós-Graduação em Gestão Pública,
Setor de Coordenação de Políticas de Integração
à Distância, Universidade Federal do Paraná,
como requisito parcial à obtenção do título de
Especialista em Gestão Pública;

Orientador(a): Prof.. Dr. Sérgio Filipe Chaerki

FOZ DO IGUAÇU

2019

Dedico este trabalho a todos aqueles que se interessam no diagnóstico de clima organizacional, e àqueles que tenham interesse em lê-lo..

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele eu nada seria. Agradeço à minha família, por estar sempre ao meu lado. Ao meu marido, por me dar suporte, especialmente nos momentos de estresse, ao meu orientador, por sempre me responder quando precisei.

“Quanto mais aumenta nosso conhecimento, mais evidente fica nossa ignorância”. (John F. Kennedy)

RESUMO

O presente trabalho buscou, por meio da pesquisa de clima organizacional, diagnosticar a atual situação entre as equipes existentes na Biblioteca Paulo Freire, localizada no Parque Tecnológico Itaipu, cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. Em todo grupo existem experiências boas ou ruins, e a pesquisa foi realizada para saber como os colaboradores da biblioteca percebem esse ambiente no qual convivem e trabalham. O objetivo era elaborar e realizar uma pesquisa de clima organizacional; definir um diagnóstico do clima organizacional; e propor possíveis ações para melhoria do clima organizacional. Por se tratar de um tema complexo a pesquisa busca trazer propostas de mudanças, especialmente porque trata-se de percepções humanas ligadas à satisfação no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Liderança, Ambiente de Trabalho, Administração.

ABSTRACT

The present work aimed to diagnose the current situation among the existing teams in the Paulo Freire Library, located in Itaipu Technological Park, in the city of Foz do Iguaçu, Paraná. In every group there are good or bad experiences, and the research was conducted to find out how the collaborators of the library perceive this environment in which they live and work. The goal was to design and conduct an organizational climate survey; define a diagnosis of the organizational climate; and propose possible actions to improve the organizational climate. Because it is a complex theme, the research seeks to bring about proposals for change, especially because it deals with human perceptions related to satisfaction in the work environment.

Keywords: Organizational Climate, Leadership, Work Environment, Administration.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – COMPARATIVO DE ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES DA BIBLIOTECA PAULO FREIRE.....	32
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 APRESENTAÇÃO	16
1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	17
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	19
2.1 ORGANIZAÇÕES	19
2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1 Processos Motivacionais.....	22
2.2.2 Liderança.....	24
2.2.3 Administração de Conflitos.....	25
2.2.4 Comunicação	27
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	29
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	29
3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	29
3.2.1 Método de Pesquisa.....	30
3.2.2 Plano de Análise dos Dados	30
3.3 PERFIL DOS COLABORADORES	31
3.4 PROCESSOS MOTIVACIONAIS	31
3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL	35
3.6 LIDERANÇA.....	37
3.7 COMUNICAÇÃO	38
3.8 TRABALHO EM EQUIPE	39
4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	42
4.1 PROPOSTA TÉCNICA.....	42
4.1.1 Plano de implantação.....	43
4.1.2 Recursos	43
4.1.3 Resultados esperados.....	43
4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	44
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS.....	46
APÊNDICE A – GRÁFICOS DA PESQUISA	48
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO	75

ANEXO A..... 79

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

O clima organizacional de uma Instituição é definido pelo estado de espírito ou ânimo das pessoas envolvidas no ambiente, em determinadas situações o clima pode ser afetado por conflitos, situações boas ou ruins que ocorrem no ambiente de trabalho e também por fatores externos, porém o que causa mais impacto são os fatores internos, Ferreira (2016).

O local de trabalho é onde as pessoas passam a maior parte do seu tempo, sendo um ambiente saudável importante, as empresas ou instituições necessitam que as pessoas se sintam bem para alcançar os objetivos institucionais, bem como o contrário também é verdadeiro, pois as pessoas necessitam do seu trabalho para realizar suas conquistas e projetos pessoais, questão essa de interesse para as relações humanas.

Os colaboradores, servidores, funcionários terceirizados, entre outras denominações que podem ser utilizadas, devem ser vistos como parceiros das instituições das quais fazem parte, agregando conhecimentos, habilidades, capacidades e todo seu potencial.

Sendo assim, o local escolhido para o desenvolvimento deste projeto técnico é a Biblioteca Paulo Freire, localizada no Parque Tecnológico Itaipu, e administrada pela Fundação Parque Tecnológico Itaipu Brasil – PTI-BR, este local é peculiar, pois abriga o acervo de cinco Instituições, sendo quatro delas públicas e uma privada, e por este motivo convivem neste espaço servidores públicos, empregados celetistas e empregados terceirizados.

A biblioteca, por ter essa diferença institucional de colaboradores, trás a questão de pessoas desenvolvendo as mesmas atividades e com salários, carga horária e benefícios diferenciados, o que em vários casos gera atrito entre as pessoas.

A ideia é levantar, por meio da pesquisa de clima organizacional, como esses indivíduos se sentem nesse ambiente, e o que pode ser feito para melhorar.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Verificar e propor melhorias para o atual clima organizacional na Biblioteca Paulo Freire.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar e Realizar uma pesquisa de clima organizacional;
- Definir um diagnóstico do clima organizacional; e
- Propor possíveis ações para melhoria do clima organizacional.

1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETIVO

A pesquisa de clima organizacional é uma importante ferramenta, utilizada por gestores objetivando coletar a opinião de sua equipe, identificando o grau de satisfação ou insatisfação no seu local de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1999, p. 440), “as pesquisas de Clima Organizacional procuram coligir informações sobre o campo psicológico que envolve o ambiente de trabalho das pessoas e a sua sensação pessoal neste contexto”.

A complexidade dos conflitos dentro da biblioteca podem ocorrer devido ao fato de tantas instituições com estatutos e normas diferentes habitarem o mesmo espaço, sendo que cada Instituição presente no espaço da Biblioteca Paulo Freire pode estar vivendo de forma independente, provavelmente priorizando suas necessidades e com isso existe a possibilidade de formar uma rivalidade, e se este fato estiver ocorrendo, pode fazer com que exista desmotivação de todos os envolvidos, problemas de relacionamento e a procrastinação ou não execução de tarefas.

Sendo assim, observou-se que nesses anos de fundação da biblioteca nunca foi realizada uma pesquisa para levantar o clima na convivência dessas pessoas, e a finalidade deste trabalho é conhecer o ambiente, por exemplo, como pessoas que realizam as mesmas atividades e com salários e cargas horárias diferentes convivem, qual o grau de atrito que pode existir entre essas instituições, a pesquisa apresentará um panorama e permitirá que os envolvidos, por meio deste trabalho e

com o diagnóstico apresentado, possam buscar melhorias contínuas neste ambiente de trabalho compartilhado, tornando um ambiente de trabalho mais saudável.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 ORGANIZAÇÕES

A organização faz parte da vida do ser humano, assim como o ser humano faz parte da organização, pois o mesmo passa a maior parte de sua existência dentro de uma instituição.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008) as organizações são grupos de indivíduos em busca de atingir os objetivos em comum. Tudo está englobado nesta definição, que ultrapassa o significado de uma empresa, inclui escolas, hospitais, sindicatos, partidos políticos e até mesmo famílias.

A tendência do ser humano é buscar a organização, pois por meio dela pode-se alcançar seus objetivos mais facilmente e também adquirir uma qualidade de vida melhor.

Os valores se alteram de uma empresa para outra, a cultura organizacional é o elemento que influi os indivíduos os grupos dentro das organizações, algumas empresas têm dado atenção para obtenção de melhores resultados através das pessoas.

Existem diversas definições para cultura organizacional, segundo Luz (2003), a cultura está para a organização assim como a personalidade está para o indivíduo, esta representa crenças, valores, estilos de trabalho e de relacionamento, que diferencia uma empresa da outra. Assim como outros recursos, a cultura pode ser utilizada para alcançar os objetivos.

Para Schein (apud Marras, 2000, p.290), existe uma definição de cultura organizacional que mais se enquadra no entendimento da administração de recursos humanos:

Cultura organizacional é o modelo de pressupostos básicos que um grupo assimilou na medida em que resolveu os seus problemas de adaptação externa e integração interna e que, por ter sido suficientemente eficaz, foi considerado válido e repassado aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Existem negócios que têm cultura característica, segundo Lacombe (2003), se uma empresa possui uma cultura diferente da que é característica do ramo em

que atua, pode ter dificuldade para se adequar. Pode-se concluir que as condições de negócios têm influência na cultura organizacional.

Para descrever a cultura de forma mais concreta, e para facilitar a identificação, Luz (2003), traz algumas considerações sobre os elementos culturais, tais como:

Valores: representa algo de importância para a empresa, os valores mostram quais são as prioridades que uma organização deseja cumprir. Nem sempre o valor declarado por uma empresa é praticado.

Ritos/Rituais: são atividades práticas que tem consequências práticas e tangíveis. As organizações têm rituais para promoções e demissões de seus colaboradores, existem ainda os rituais utilizados para celebrar ou inaugurar.

Mitos: são histórias que consistem no valor organizacional, figuras imaginárias para reforçar algumas crenças organizacionais, sem sustentação dos fatos.

Tabus: são questões proibidas, que não são bem vistas pela empresa, orientam para o que é proibido.

O fato é que cada organização tem um tipo de cultura, segundo Luz (2003), pode ser demonstrada através do comportamento de um funcionário, a forma como as pessoas são tratadas, os assuntos discutidos, entre outras diversas situações.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), os empresários devem saber que a cultura tanto pode ser mudada como administrada. A cultura é a fonte de identidade da empresa.

2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Por ser um tema que estuda o comportamento, a pesquisa de clima organizacional torna-se objeto de estudo tanto de psicólogos, quanto de administradores, existem diversos conceitos sobre esta ferramenta gerencial que se preocupa com variáveis humanas, sociais, comportamentais e organizacionais.

Para Resende e Benaiter (1997, p.52), pode-se definir o clima organizacional como:

A percepção que a coletividade dos empregados tem da organização, em virtude da experimentação do conjunto de seus valores, crenças, atitudes, relacionamento,

manifestações de autoridade, estrutura, processos e políticas e da forma pela qual eles reagem a este contexto.

Para ficar mais claro, é uma situação dentro da empresa, em determinado momento, que demonstra a satisfação, o ânimo, os interesses, comportamentos e compromettimentos do colaborador, e como isso pode refletir nos resultados organizacionais.

Luz (2003) afirma que ao analisar as diversas definições sobre clima, pode-se notar que existem três palavras que estão sempre presentes: satisfação, percepção e cultura.

Faz parte da missão do administrador de recursos humanos ouvir os funcionários, proporcionando-lhes um clima saudável, fazendo com que os mesmos sintam-se satisfeitos ou motivados, por essa razão é interessante realizar uma análise periódica de clima organizacional, para saber se estão cumprindo sua missão.

A qualidade do clima organizacional nem sempre está vinculado à remunerações. Para garantir a satisfação dos colaboradores não basta aumentar os salários e os benefícios, deve-se entender que existem outros elementos fundamentais que compõem o clima, tais como a possibilidade de fazer carreira, desafios, reconhecimento, programas de desenvolvimento, qualidade da liderança e ambiente descontraído e estimulante.

O ambiente de negócios está cada vez mais competitivo, e é importante para a empresa manter um bom desempenho, para crescer e obter sucesso precisam utilizar esta ferramenta.

Resende e Benaiter (1997, p.55) diz que para alcançar a sustentação de um clima positivo é preciso atuar nas questões que influenciam e afetam a motivação, interesse, colaboração e desempenho dos colaboradores, pode-se citar algumas dessas questões: a liderança, a comunicação, os ambientes físico e social, a remuneração e recompensas, as condições técnicas e operacionais, o treinamento e o desenvolvimento.

Para Resende e Benaiter (1997, p.55) deve-se sistematizar a gestão de clima organizacional para obter o diagnóstico de pontos fracos e necessidades de melhorias, planejando soluções; realizar uma análise consistente dos resultados; fazer uma proposta de melhorias, obtendo apoio de quem for necessário; estimular

ações concretas de melhorias em todas as questões possíveis; dar feedback baseado nos resultados da pesquisa, acompanhar as ações de melhorias; fazer uma renovação contínua do processo; e comparar os resultados das variadas pesquisas, para conhecer os resultados e efeitos das medidas adotadas.

Esta ferramenta é direcionada para detectar causas e solucionar problemas, que até então a empresa não havia considerado, entre os quais estão os aspectos culturais negativos, o atendimento às necessidades motivacionais do colaborador, falhas na comunicação e relações internas. A pesquisa proporciona importantes indicadores para subsidiar a melhoria da gestão empresarial.

O clima organizacional, apesar de ser algo abstrato, pode se materializar através de indicadores que dizem sobre a qualidade da organização, no seu dia a dia, que servem para alertar quando clima está bom ou quando está ruim.

Luz (2003, p.32-34) cita alguns destes indicadores:

- turnover ou rotatividade de pessoal, mostra a falta de compromisso do empregado para com a empresa, indicando que falta algo na empresa que as satisfaça;
- absenteísmo, que significa excessivas faltas e atrasos no trabalho;
- pichações nos banheiros, sendo este um importante indicador, pois as críticas e as agressões direcionadas aos líderes da empresa demonstram o estado de satisfação do indivíduo;
- programa de sugestões, onde os funcionários não apresentam, e tampouco se sentem comprometidos, com a apresentação de sugestões;
- avaliação de desempenho, utilizando de um procedimento formal de avaliação de empregados; greves; conflitos interpessoais e interdepartamentais;
- desperdícios de material; ou através de queixas no serviço médico, que muitas vezes funcionam como confessionários.

2.2.1 Processos Motivacionais

A utilização da expressão processos motivacionais, faz com que se tenha a ideia que motivação é algo que não está finalizado, mas sim um processo que se altera a todo momento, por toda a vida, significa que sempre existirá algo à frente

para motivar, impulsionar para a direção de alguma coisa, nasce da necessidade interior de cada ser humano, de acordo com Vergara (2000).

Vergara (2000, p.42) diz que é comum gerentes não compreenderem porque seus colaboradores não estão motivados como eles. Não se pode esperar que cada pessoa se estimulada da mesma maneira que a outra, o ser humano se empenha mais em atividades na qual sentem-se motivados.

As empresas precisam de pessoas motivadas, para que o trabalho seja executado e a qualidade mantida, deve-se ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças de cada indivíduo.

Existem diversas teorias sobre motivação, Vergara (2000) expõe algumas delas: teoria de Maslow, teoria de Herzberg, teoria de McClelland, teoria da expectativa, teoria da equidade.

A Teoria de Maslow, segundo Vergara (2000) tem como fundamento principal a necessidade do ser humano, sendo que cada necessidade segue um nível hierárquico, sendo assim motivados a tomar uma direção. Abraham Maslow diferencia dois tipos de necessidades: primárias, que formam a base da hierarquia e secundárias.

As necessidades primárias são as fisiológicas, que remete a sobrevivência; e a de segurança, que referem-se a proteção contra uma ameaça real ou não. Já as necessidades secundárias são as afetivo-sociais, tratando do desejo de amar e ser amado, de fazer parte de um grupo; de estima, exprime o desejo de ser reconhecido; e de auto-realização, sendo posicionada no topo da hierarquia, falando sobre o alcance dos potenciais.

Cada necessidade sendo satisfeita, dentro da hierarquia, faz com que se abra lugar à outras mais altas, sendo que esta teoria não é fixada, o homem pode subir ou descer dentro da hierarquia conforme suas necessidades.

A Teoria de Herzberg, segundo Vergara (2000), focou-se na questão da satisfação, para ele dois fatores explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Na categoria dos higiênicos, pode-se dizer que estão localizados no ambiente de trabalho, estão relacionados o salário, benefícios sociais, condições de trabalho, relacionamento com os colegas. Esses fatores se existentes não causam insatisfação aos colaboradores, porém tampouco chegam a causar satisfação.

No caso dos fatores motivacionais relacionam-se aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento, caso presentes causam satisfação, se ausentes, deixam de causá-la, mas não chegam a gerar insatisfação.

Teoria de McClelland, segundo Vergara (2000), retomou a questão das necessidades, identificando-as em três: poder, que tem relação com pessoas, prestígio, influência; afiliação trata de afeto; e realização refere-se a auto-estima e auto-realização. McClelland afirma que o ser humano não nasce com tais necessidade, ele adquire-as socialmente. É uma teoria similar a de Maslow, porém esta teoria afirma que as necessidades podem ser aprendidas.

Teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa, Vergara (2000), se o ser humano acredita que receberá algo em troca de uma atividade, como por exemplo um elogio, o mesmo tratará de realizá-la, caso contrário não o fará.

Teoria da equidade, segundo Vergara (2000), é quando o ser humano se sentirá mais ou menos motivado para o trabalho, à medida que notem, ou não, a presença de justiça e igualdade nas relações de trabalho.

Cada uma dessas teorias provoca a reflexão, o ser humano tem a capacidade de colocar em cada atividade que realiza sua emoção, sua capacidade motora, enfim coloca-se no trabalho. Segundo Vergara (2000, p.47), “o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço”.

2.2.2 Liderança

A liderança ocorre em grupos sociais, sendo uma influência interpessoal exercida em uma determinada situação e dirigida através da comunicação para a execução de um ou mais objetivos específicos.

Liderar para Marras (2000, p.38) significa conduzir o próprio grupo, líder é o que conduz o grupo. O líder é um agente de mudanças, que influenciam seus colaboradores por meio da autoridade e poder que possuem, é considerado o principal responsável para alcançar os objetivos do grupo.

Chiavenato (1992, p.147), diz que existem vários graus de influência, indo desde a coação, significando forçar, constranger mediante pressão; a persuasão, prevalecer sobre uma pessoa, através de conselhos sem forçá-la, induzindo-a; a

sugestão, apresentando uma idéia ou plano; até a emulação, procurando imitar com vigor, tentar se igualar a alguém.

Para Bower (1999, p.68), existem quatro responsabilidades que são fundamentais para líderes nas organizações, para desenvolver confiança e interesse comum com seus colaboradores. São elas:

Tratar os seguidores com respeito: todo líder deve tratar seus seguidores com respeito, como indivíduos únicos, devem ver o melhor de cada um, pois a pessoa quando tratada com justiça e consideração, realizará seu trabalho com eficiência e eficácia.

Desenvolver a autoconfiança e a auto-estima dos seguidores: os líderes devem lembrar sempre que não é o terrorismo ou medo que motivam o funcionário, deve-se envolvê-lo no desempenho da empresa, fazendo elogios honestos, desenvolvendo assim confiança nas pessoas dentro da organização.

Desenvolver seguidores: todo líder deve estimular seus colaboradores, pois são responsáveis por eles e pela empresa, devem procurar desenvolver o potencial de seus seguidores, criando a partir deles novas gerações de líderes.

Tornar os seguidores envolvidos: para que os seguidores sintam-se parte da empresa, que estão agregando algo a ela, o líder deve passar esta sensação, auxiliando-os a compreender os negócios, como um todo.

2.2.3 Administração de Conflitos

Cada ser humano tem um objetivo e interesse diferenciados, sendo assim, acabam gerando conflitos. Para Chiavenato (1992, p.181) “o conflito é inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana. Constitui o lado oposto da cooperação. ”

O conflito existe quando um indivíduo tenta alcançar seus objetivos, que podem estar interligados a de outras pessoas, interferindo assim nos objetivos que o outro tenta alcançar. O conflito pode surgir mediante provocações de obstáculos, sendo assim ativo; e mediante omissão, sendo passivo. Pode ocorrer entre duas ou mais partes, entre pessoas ou grupos.

O conflito, segundo Chiavenato (1992, p.182) pode ocorrer em três níveis de gravidade: conflito percebido, quando as pessoas percebem a existência do conflito se deve aos objetivos diferenciados uns dos outros, é chamado de conflito latente;

conflito experienciado, provocando sentimentos de hostilidade, raiva, medo, descrédito, também conhecido como conflito velado; conflito manifesto, quando expresso e manifestado através de comportamento, ativamente ou passivamente por pelo menos uma das partes, também chamado de conflito aberto.

Algumas condições geram conflitos dentro das empresas. Conflitos provocam consequências, que podem ser positivas ou negativas. Existem três condições antecedentes dos conflitos, segundo Chiavenato (1992, p.183).

A primeira é a diferenciação de grupos, que surge em consequência do crescimento da empresa, cada grupo realizando tarefas diferentes, tem relacionamento com diferentes partes do ambiente e começa a desenvolver maneiras próprias de pensar e agir.

A segunda são os recursos compartilhados, as empresas possuem recursos limitados, e esta quantidade fixa de recursos deve ser distribuída entre os diversos grupos da organização. Se um grupo deseja aumentar um desses recursos outro pode sair perdendo, isso ajuda a visualizar que alguns grupos têm objetivos diferentes e talvez incompatíveis.

Em terceiro fica a interdependência de atividades, cada ser humano ou grupo dentro da empresa necessita um do outro para desempenhar suas funções. A interdependência existe quando um grupo não consegue realizar sua tarefa sem que o outro grupo tenha terminado. Quando existe um auto índice de interdependência pode ocasionar oportunidades de auxiliar ou prejudicar o trabalho dos demais.

Chiavenato (1992, p.187) apresenta ao administrador três abordagens para auxiliá-lo diante de conflitos:

1. Abordagem estrutural: surge de percepções criadas pelas condições de diferenciação, recursos limitados. Se estes elementos puderem ser alterados, os conflitos decorrentes podem ser controlados. Tem por objetivo atuar sobre a condição existente que predispõe ao conflito. Procura minimizar as diferenças entre os grupos, buscando objetivos que possam ser compartilhados.
2. Abordagem de processo: procura reduzir os conflitos através de uma intervenção no episódio do conflito. Pode ser utilizada por uma das partes do conflito, por pessoas de fora, ou por terceiros, por exemplo, um consultor.
3. Abordagem mista: procura administrar o conflito tanto com aspectos estruturais como de processo. Inclui intervenções sobre a situação estrutural e sobre a situação de conflito.

Os conflitos podem gerar resultados positivos, pois desperta sentimentos e disposição dos participantes do grupo, estimulando seus interesses em descobrir meios de realizar suas tarefas, bem como soluções criativas e inovadoras. Porém também podem gerar resultados opostos, trazendo consequências indesejáveis para o funcionamento da organização, pois os participantes desenvolvem um sentimento de frustração e hostilidade, prejudicando assim o desempenho das tarefas.

A principal questão é saber administrar estes conflitos, Chiavenato (1992, p.191), apresenta cinco maneiras de fazê-lo:

1. Estilo competitivo: impõe o próprio interesse, é utilizado quando uma ação pronta e decisiva deve ser imposta de forma rápida, o importante é ganhar.
2. Estilo de evitação: é utilizado para assuntos triviais, quando não existe possibilidade de ganhar, refletindo uma postura não assertiva, muito menos cooperativa. A idéia é proteger-se.
3. Estilo de compromisso: é uma mistura de cooperação e assertividade. É utilizado quando os objetivos de ambos os lados são importantes.
4. Estilo de acomodação: reflete um alto grau de cooperação, funciona melhor quando as pessoas sabem o que é errado, manter a harmonia é o mais importante.
5. Estilo de colaboração: reflete tanto um alto grau de assertividade como de cooperação. Auxilia ambas as partes a saírem ganhadoras. A idéia é resolver para que ambas as partes ganhem e se comprometam com a solução.

2.2.4 Comunicação

Nas principais organizações existentes e bem-sucedidas, a comunicação recebe a máxima prioridade. Para Chiavenato (1992, p.121) para compreender melhor o conceito de comunicação, a primeira etapa é desdobrá-lo em dois conceitos: o de dados, que é um registro a respeito de um determinado evento ou ocorrência e de informação, que é um conjunto de dados com um determinado significado.

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é

necessário que o destinatário da informação a receba e a compreenda. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. Chiavenato (1992, p.122)

A comunicação envolve pelo menos duas pessoas, sendo um meio de passar uma informação e de recebê-la. Chiavenato (1992, p.122) desmembra a comunicação em cinco etapas:

1. Emissor ou Fonte: pessoa ou processo que passa a mensagem, é o ponto de origem.
2. Transmissor ou Codificador: quem ou o que transporta a mensagem através de um canal até seu receptor.
3. Canal: situa-se entre o transmissor e o receptor, que geralmente são dois pontos distantes entre si.
4. Receptor ou decodificador: liga o canal ao seu destino. A pessoa que recebe a mensagem codifica o canal para então decodificá-la.
5. Destino: pessoa, ou meio pelo qual a mensagem é enviada, trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e compreende.

A comunicação é sistêmica, pois cada etapa subdivide-se em outras partes.

A comunicação deve ser levada de forma bidirecional para que seja eficiente, caminhando em duas mãos, sendo assim, o processo exige que alguém transmita a mensagem através de um canal a outra pessoa que recebe a mensagem.

Por envolver pessoas, a comunicação dentro de uma empresa não é perfeita, pois a cada estágio as informações podem sofrer alterações, recebendo algo diferente da mensagem original. Para Chiavenato (1992, p.125) existem três problemas principais de transformação da comunicação: a omissão, supressão de aspectos da mensagem, mantendo o sentido sem alteração; distorção, a mensagem acaba sofrendo alterações ao passar pelos diversos receptores; sobrecarga, os canais de comunicação levam um número maior de informação do que é capaz de processar.

É com raridade que a comunicação ocorre sem problemas, quase sempre existem barreiras à comunicação.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Para a análise de resultados optou-se por dividir a pesquisa de clima em categorias: perfil dos participantes, processos motivacionais, cultura organizacional, liderança, comunicação e trabalho em equipe.

3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Biblioteca Paulo Freire, localizada no Parque Tecnológico Itaipu, originou-se da necessidade dos cursos das Instituições de Ensino instalados no Parque Tecnológico de Itaipu Brasil bem como dos Projetos e Programas da Fundação Parque Tecnológico Itaipu, de materiais para pesquisa e complementação dos estudos, sendo um espaço compartilhado entre as Instituições.

A biblioteca tem uma área total de 4 mil m², conta com um acervo de 90 mil livros, juntando todas as instituições presentes, além de contar com o acervo ainda promovr exposições culturais e artísticas, o ambiente compartilha os acervos da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila), do polo presencial da Universidade Aberta do Brasil (UAB), do Centro de Engenharias e Ciências Exatas da Universidade do Oeste do Paraná (Unioeste), da Itaipu Binacional e da Fundação PTI.

Atualmente dentro da Biblioteca atuam 3 profissionais da Fundação Parque Tecnológico Itaipu, 3 profissionais da Itaipu Binacional, 4 terceirizados da empresa de limpeza, 25 servidores da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila) e 1 terceirizados da Universidade Federal da Integração Latino-Americana (Unila) e 1 estagiário da Universidade do Oeste do Paraná (Unioeste).

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Metodologia tem como função mostrar como desenvolver sua pesquisa, para Silva (2001, p.9), para elaborar um projeto e desenvolvê-lo é preciso que seus resultados sejam satisfatórios, devem ser cuidadosamente planejados.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário impresso, com questões objetivas, no qual os participantes respondiam as questões e depositavam em urna lacrada, para Marconi e Lakatos (1999, p.17), “pesquisar não é apenas procurar a

verdade; é encontrar respostas para questões propostas, utilizando métodos científicos”.

Dos 37 (trinta e sete) colaboradores presentes na biblioteca, 20 (vinte) responderam a pesquisa. O questionário utilizado na coleta de dados buscou caracterizar os participantes (gênero, idade, formação acadêmica, cargo, salário, etc), levantou questões de comunicação, relacionamento e liderança dentro da Biblioteca.

A confidencialidade dos participantes foi mantida, para que todos respondessem as questões da forma mais honesta possível.

3.2.1 Método de Pesquisa

Como o processo de pesquisa envolve a teoria e a realidade, a autora decidiu por utilizar a tipologia de pesquisa-diagnóstico, que tem por objetivo diagnosticar uma situação organizacional, seu ambiente interno; e que segundo Roesch (1999, p.71) “propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente. O diagnóstico normalmente reporta-se a uma situação, em um momento definido”.

Foram levantadas informações sobre os colaboradores das diversas Instituições presentes na Biblioteca Paulo Freire, e para análise e compreensão do tema em estudo, foi utilizado o método quantitativo. O método quantitativo foi escolhido, pois tem como função traduzir em números opiniões e informações, classificando-as para análise.

3.2.2 Plano de Análise dos Dados

A análise de dados é realizada para atender os objetivos da pesquisa, para comparar e confrontar dados, confirmar ou rejeitar hipóteses da pesquisa.

Após feita a pesquisa, é necessário realizar a análise dos dados, que tem como propósito evidenciar o objeto de estudo. Para Marconi e Lakatos (1999, 37), a elaboração da análise é realizada em três níveis: interpretação, explicação e especificação.

Por meio de dados estatísticos procura-se descobrir as respostas às questões levantadas e estabelece-se as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas, que podem ser confirmadas ou rejeitadas, conforme análise.

O método estatístico foi utilizado com as variáveis para saber o percentual de cada questão e para dar um significado as variáveis utilizou-se o referencial teórico, construindo assim a teoria, facilitando a análise e interpretação dos dados, para todas as questões foram feitos gráficos, que segundo Marconi servindo para a representação dos dados, na análise foram utilizados os de maior relevância.

3.3 PERFIL DOS COLABORADORES

Percebeu-se por meio da pesquisa realizada que a maioria dos colaboradores da Biblioteca Paulo Freire são do gênero feminino, somando um total de 60% (sessenta por cento), e o restante do gênero masculino, no total de 40% (quarenta por cento). A idade da maioria dos participantes está acima dos 30 anos.

Quanto ao cargo ocupado na empresa, 5% (cinco por cento) são estagiários, 5% (cinco por cento) terceirizados, 20% (vinte por cento) são empregados e 70% (setenta por cento) são servidores públicos.

Nota-se um bom perfil de escolaridade dos colaboradores que participaram da pesquisa, sendo 50% (cinquenta por cento) com pós-graduação, 5% (cinco por cento) com nível médio, 10% (dez por cento) não terminaram o nível superior e 30% (trinta por cento) tem nível superior completo.

A renda mensal 80% (oitenta por cento) tem um salário maior que R\$3.500,00 (três mil e quinhentos reais).

3.4 PROCESSOS MOTIVACIONAIS

Segundo Vergara (2000), a Teoria de Herzberg, trata da questão da satisfação, em que dois fatores explicam o comportamento das pessoas no trabalho, sendo eles os higiênicos (que não agradam) e os motivacionais (que agradam).

Levando em conta essa informação, observou-se, por meio da figura 1, um comparativo de satisfação dos colaboradores da Biblioteca Paulo Freire, em média 60% (sessenta por cento) dos colaboradores sentem-se satisfeitos tanto em trabalhar quanto ao local de trabalho, porém vale salientar que o índice de pouco

satisfeitos e insatisfeitos somados chegam a 32,50% (trina e dois e meio por cento) dos participantes da pesquisa.

As instituições que fazem parte da biblioteca devem observar o que ocorre dentro do seu ambiente interno, o índice de insatisfação deve ser levado em conta, buscando descobrir onde estão os problemas e buscar soluções para melhorá-las.

Tabela 1 – Comparativo de Índice de Satisfação dos Colaboradores da Biblioteca Paulo Freire

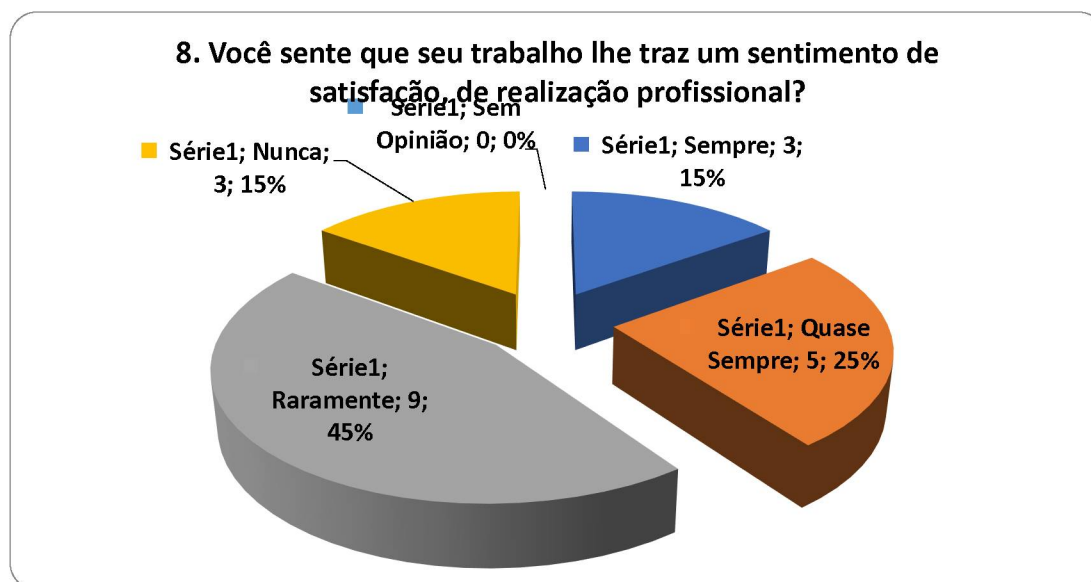
	Como se sente trabalhando na Biblioteca		Quanto ao local de trabalho		Média
	Quantidade	%	Quantidade	%	%
Muito Satisfeito	2	10,00%	1	5,00%	7,50%
Satisfeito	11	55,00%	13	65,00%	60,00%
Pouco Satisfeito	5	25,00%	5	25,00%	25,00%
Insatisfeito	2	10,00%	1	5,00%	7,50%
Sem Opinião	0	0,00%	0	0,00%	0,00%
Total	20	100%	20	100%	100,00%

FONTE: Autora, 2019.

Outra questão levantada é relacionada ao nível de satisfação que o trabalho traz, de realização profissional, demonstrado no gráfico 1, em que 15% (quinze por cento) sentem-se sempre satisfeitos, 25% (vinte e cinco por cento) quase sempre, 45% (quarenta e cinco por cento) raramente e 15% (quinze por cento) nunca estão satisfeitos. Os índices apresentados devem ser observados, pois quando um colaborador não está satisfeito com seu trabalho, ou sente falta de algo para sentir-se realizado, prejudica não somente a ele mesmo, como também a produtividade dentro da Biblioteca, afetando as relações interpessoais.

Cada pessoa é um ser único, não se pode esperar que cada um seja estimulado da mesma maneira, o ser humano se empenha em atividades nas quais se sente estimulado. As instituições devem ter a sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças de cada indivíduo e promover atividades que estimulem seus colaboradores.

GRÁFICO 14 – Você sente que seu trabalho lhe traz um sentimento de satisfação, de realização profissional



FONTE: Autora, 2019.

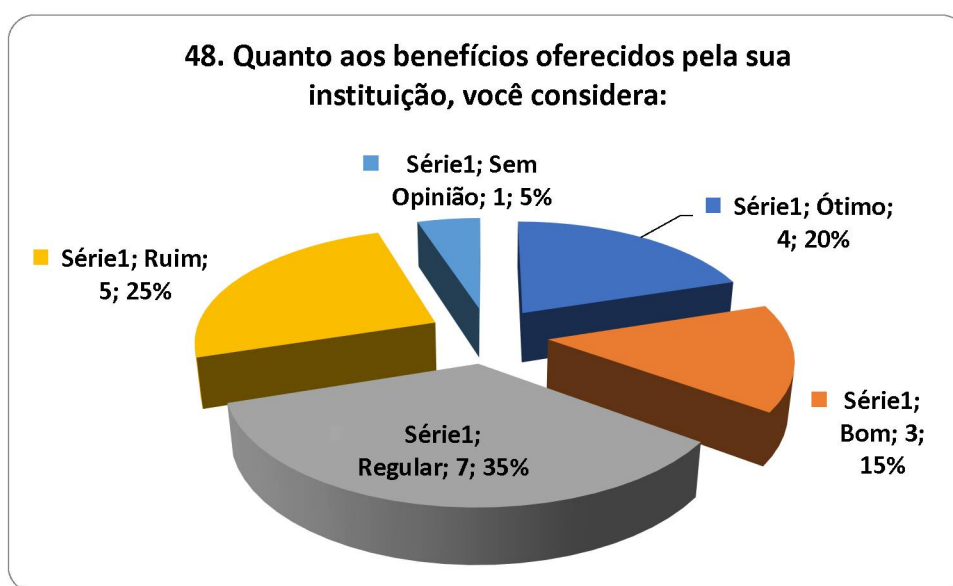
Com relação ao salário que recebem de suas instituições 5% (cinco por cento) estão muito satisfeitos, 50% (cinquenta por cento) satisfeitos, 30% (trinta por cento) pouco satisfeitos, 10% (dez por cento) insatisfeitos e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar. Agora quando solicitado que comparassem ao salário recebido por colegas das outras Instituições com o seu 30% (trinta por cento) consideram ótimo, 30% (trinta por cento) bom, 25% (vinco e cinco por cento) regular, 10% (dez por cento) ruim e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar. O salário é a base de sobrevivência do ser humano, é com ele que o trabalhador vai suprir suas necessidade mais básicas, de modo geral as pessoas que trabalham na Biblioteca tem graus variados de satisfação, porém em sua maioria estão satisfeitos com o salário recebido, quando solicitado que comparem seus salários com os dos colegas de outras instituições ainda a maioria acredita que tem um salário bom.

Quanto aos benefícios oferecidos, 20% (vinte por cento) acreditam serem ótimos, 15% (quinze por cento) bom, 35% (trinta e cinco por cento) regular, 25% (vinte e cinco por cento) ruim e 5% (cinco por cento) não opinaram. Quando comparam os seus benefícios com os das outras instituições 20% (vinte por cento) consideram ótimo, 20% (vinte por cento) bom, 25% (vinte e cinco por cento) regular, 30% (trinta por cento) ruim e 5% (cinco por cento) não opinaram. As informações estão demonstradas nos gráficos 2 e 3.

Os benefícios podem ser vistos como estímulos, esses estímulos podem ajudar no desenvolvimento da fundação, e para Vergara (2000), por meio da Teoria da Equidade, o ser humano se sentirá mais ou menos motivado para o trabalho, à medida que notem, ou não, a presença de justiça e igualdade nas relações de trabalho. Por se tratarem de instituições diversas, a questão da igualdade é um fator complexo, pois cada empresa tem seu estatuto e sua norma, sendo assim a equiparação de benefícios é um ponto que sempre vai gerar desentendimento.

O gráfico 53 apresenta o grau de satisfação em relação ao benefício que o profissional recebe da instituição na qual trabalha, pode-se observar que a maioria acredita ser regular ou ruim.

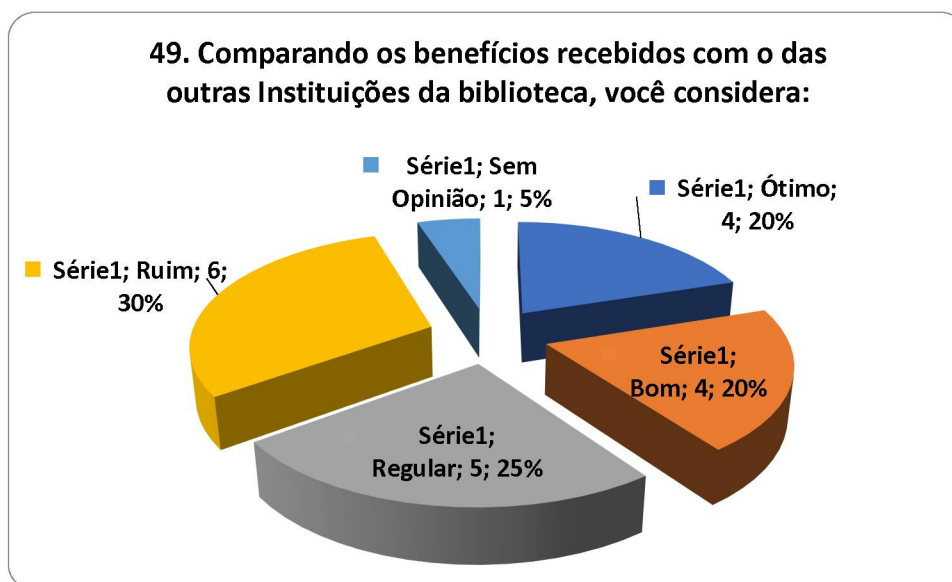
Gráfico 53 – Quanto aos Benefícios Oferecidos



FONTE: Autora, 2019.

Quando lhes foi solicitado que comparem os seus benefícios com o das outras instituições o percentual fica praticamente dividido, sendo que 20% (vinte por cento) acreditam ser ótimo, 20% (vinte por cento) bom, 25% (vinte e cinco por cento) regular, 30% (trinta por cento) ruim e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar.

Gráfico 54 - Comparando os benefícios recebidos com o das outras Instituições da biblioteca



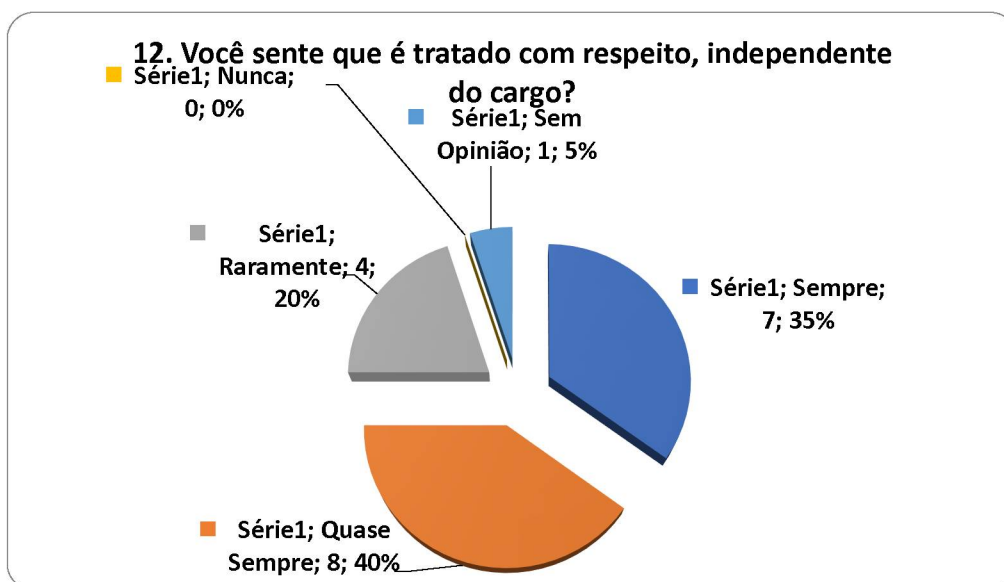
FONTE: Autora, 2019.

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

Os valores de uma instituição para outra se alteram, sendo a cultura organizacional um elemento que influencia os indivíduos ou grupos dentro das organizações. Dentro dessa temática algumas questões sobre o relacionamento e ambiente de trabalho foram realizadas.

Quando questionados sobre serem tratados com respeito, independente do cargo, 35% (trinta e cinco por cento) dizem serem sempre tratados com respeito, 40% (quarenta por cento) quase sempre, 20% (vinte por cento) raramente, e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar. Esse percentual demonstra que nem todos estão satisfeitos, e que é um ponto a ser trabalhado.

Gráfico 17 – Você sente que é tratado com respeito, independente do seu cargo?

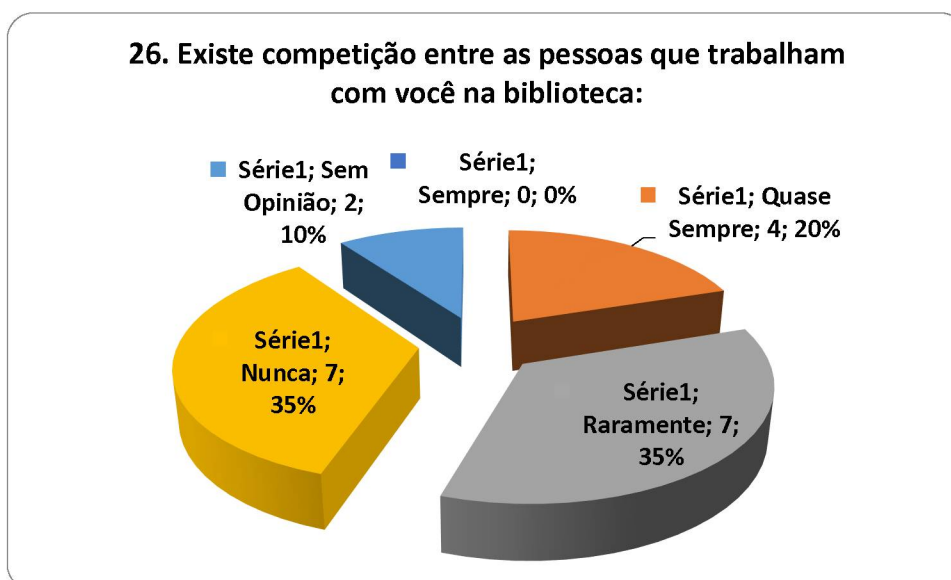


FONTE: Autora, 2019.

Em relação aos conflitos e divergências dentro da Biblioteca, 35% (trinta e cinco por cento) afirmaram que são resolvidos entre as parte e 20% (vinte por cento) em conversa com superiores.

Outra questão levantou a hipótese de competição entre as pessoas que trabalham na biblioteca, sendo que na opinião da maioria, 70% (setenta por cento) isso ocorre raramente ou nunca. E nesse quesito a maioria não vê como positiva a competição para o desenvolvimento do trabalho dentro da Biblioteca Paulo Freire.

Gráfico 31 – Existe competição entre as pessoas que trabalham com você na biblioteca



FONTE: Autora, 2019.

Quanto às condições físicas de trabalho e equipamentos recebidos, a maioria entende que quase sempre tem suas necessidades atendidas.

Relacionado ao clima organizacional 70% (setenta por cento) consideram bom, ou seja, o ambiente é agradável ao seus colaboradores, o que é bom para a produtividade e relações dentro da biblioteca.

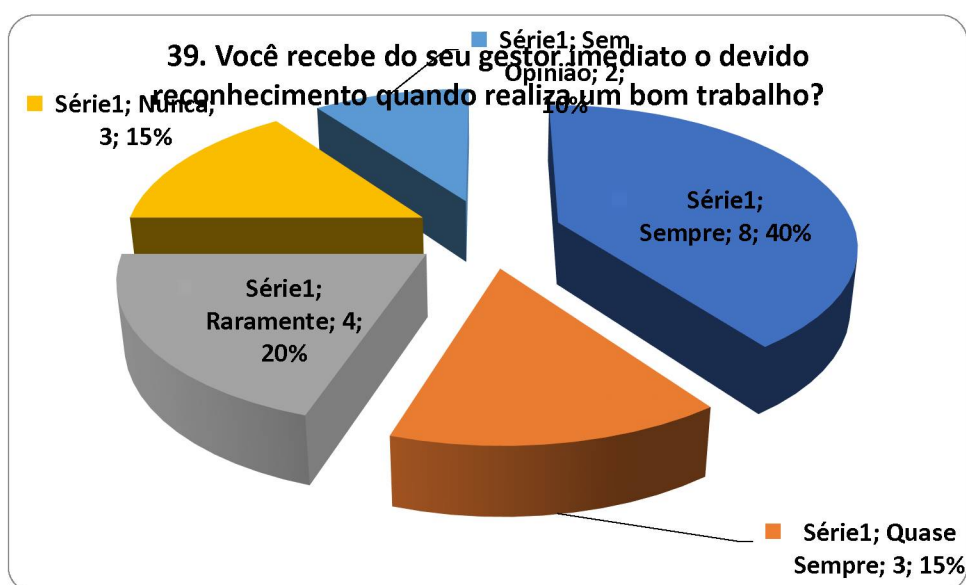
3.6 LIDERANÇA

Liderar, para Marras (2000), significa conduzir o próprio grupo, sendo assim o líder o seu condutor. O líder é um agente de mudanças, são os influenciadores de seus colaboradores por meio de autoridade e poder que possuem, assim são os principais responsáveis por alcançar os objetivos traçados para o grupo.

Ao serem questionados se sentem que o superior imediato os respeita 60% (sessenta por cento) dizem que sempre, 35% (trinta e cinco por cento) quase sempre e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar.

Quando perguntado se o gestor imediato dá o devido reconhecimento quando o colaborador realiza um bom trabalho 40% (quarenta por cento) disseram que sempre, 15% (quinze por cento) quase sempre, 20% (vinte por cento) raramente, 15% (quinze por cento) nunca e 10% (dez por cento) preferiram não opinar.

Gráfico 44 – Quanto ao reconhecimento do bom trabalho



FONTE: Autora, 2019.

O líder tem possuí responsabilidades essenciais, uma delas é de envolver os seus colaboradores, fazer com que se sintam parte da empresa, deve auxiliar a todos para que exerçam suas funções compreendendo o negócio.

Quando questionados se acham os seus superiores bons profissionais 40% (quarenta por cento) responderam que sempre, 45% (quarenta e cinco por cento) quase sempre, 10% (dez por cento) raramente e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar.

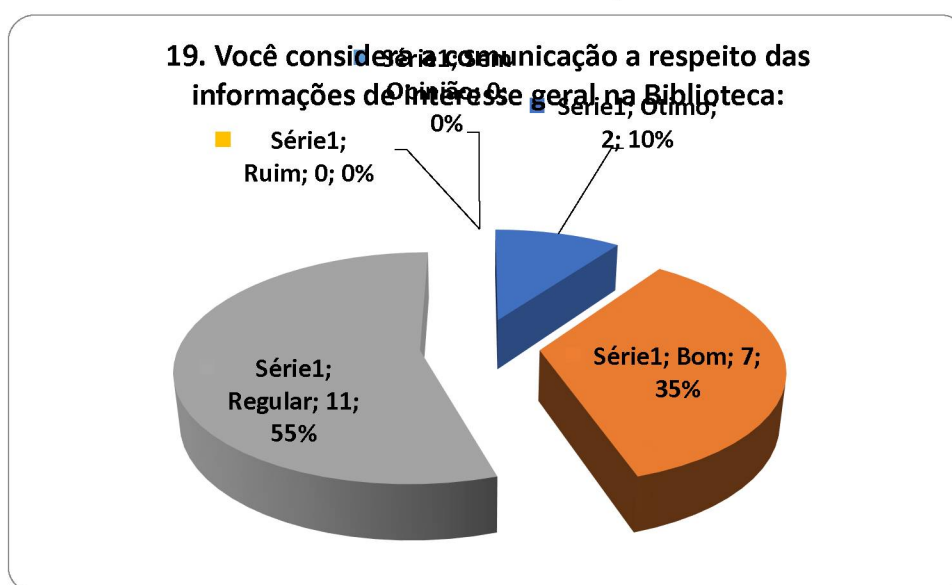
Para Vergara (2000) a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa, se a pessoa acredita que vai ganhar algo, como um elogio, por exemplo, o mesmo irá realizar a atividade, caso contrário pode não realiza-la.

O líder deve sempre estar aberto a mudanças, porem sempre se utilizando de sua autoridade para influenciar o colaborador, de maneira que o mesmo não se sinta pressionado, contribuindo assim com sua melhor performance.

3.7 COMUNICAÇÃO

Quanto às comunicações de interesse geral, conforme gráfico abaixo, a maioria, 55% (cinquenta e cinco por cento) entende que é regular, 35% (trinta e cinco por cento) bom 10% (dez por cento) ótimo.

Gráfico 24 – Comunicação



FONTE: Autora, 2019.

Quanto as orientações recebidas sobre o trabalho realizado pela pessoa ser clara e de entendimento de todos 55% (cinquenta e cinco por cento) entendem que são quase sempre entendidas, 25% (vinte e cinco por cento) sempre são entendidas e 20% (vinte por cento) raramente está claro para todos.

A comunicação (Chiavenato, 1992, p.125) quando mal conduzida dentro de uma instituição pode trazer problemas como omissão, supressão e aspectos da mensagem, mantendo o sentido sem alteração; distorção, a mensagem acaba sofrendo alterações ao passar por diversos receptores; sobrecarga, os canais de comunicação levam um número maior de informação do que é capaz de processar.

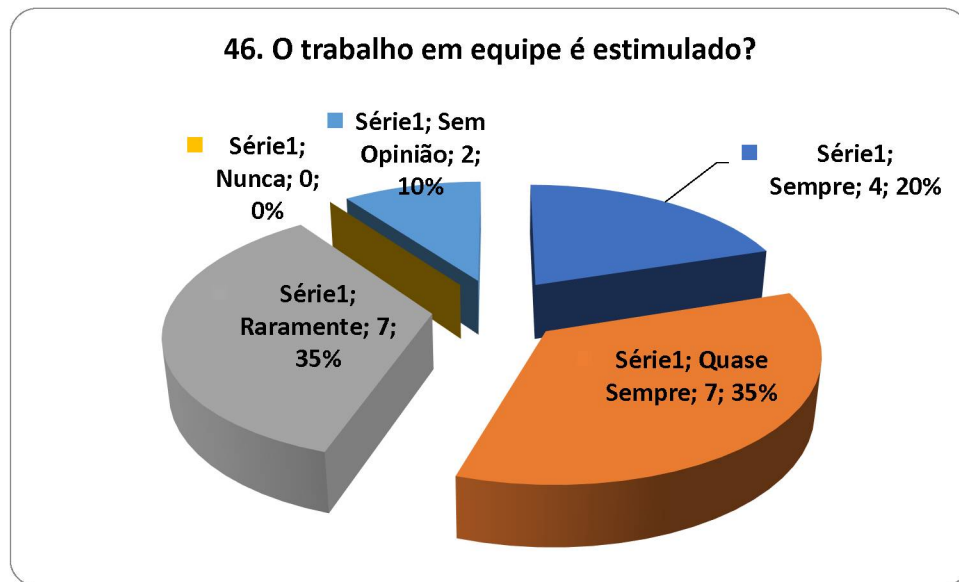
A comunicação deve ser levada de forma bidirecional para que seja eficiente, o processo exige que alguém passe a mensagem e outro a receba.

3.8 TRABALHO EM EQUIPE

Quando se trata de trabalho em equipe, referem-se às organizações, que fazem parte do cotidiano de todo ser humano, que passam a maior parte de sua vida dentro de uma empresa, as organizações regem as atividades da sociedade, sendo elas um grupo de indivíduos, que de forma organizada, buscam atingir objetivos em comum (Lacombe, 2008).

Sendo assim, questionou-se sobre o estímulo ao trabalho em equipe, 20% (Vinte por cento) disseram que sempre, 35% (trinta e cinco por cento) quase sempre, 35% (trinta e cinco por cento) raramente e 10% (dez por cento) preferiram não opinar.

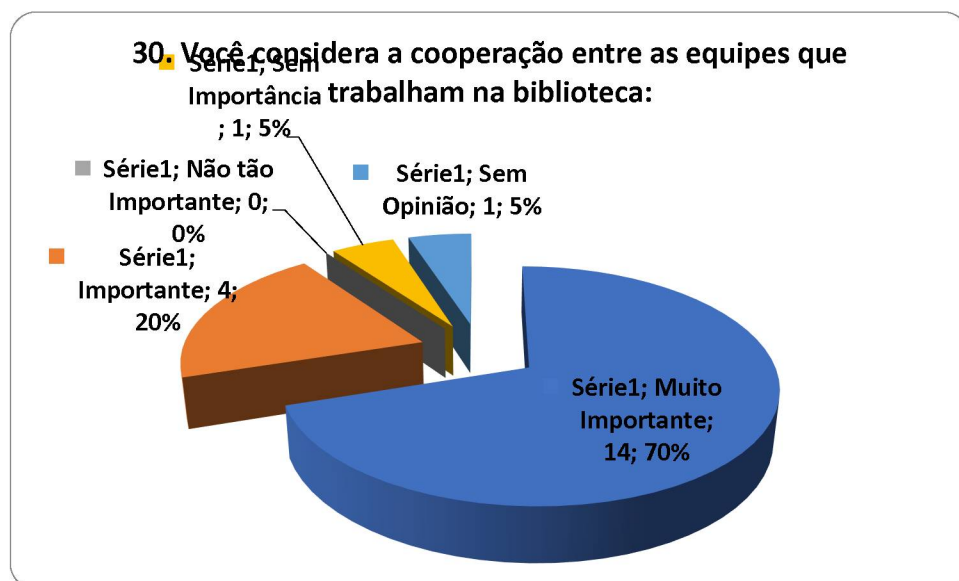
Gráfico 51 – Estimulo ao trabalho em equipe



FONTE: Autora, 2019.

Quando foi perguntado sobre a importância da cooperação entre as equipes 70% (setenta por cento) consideram muito importante, 20% (vinte por cento) importante, 5% (cinco por cento) sem importância e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar, conforme demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 35 – Cooperação entre equipes

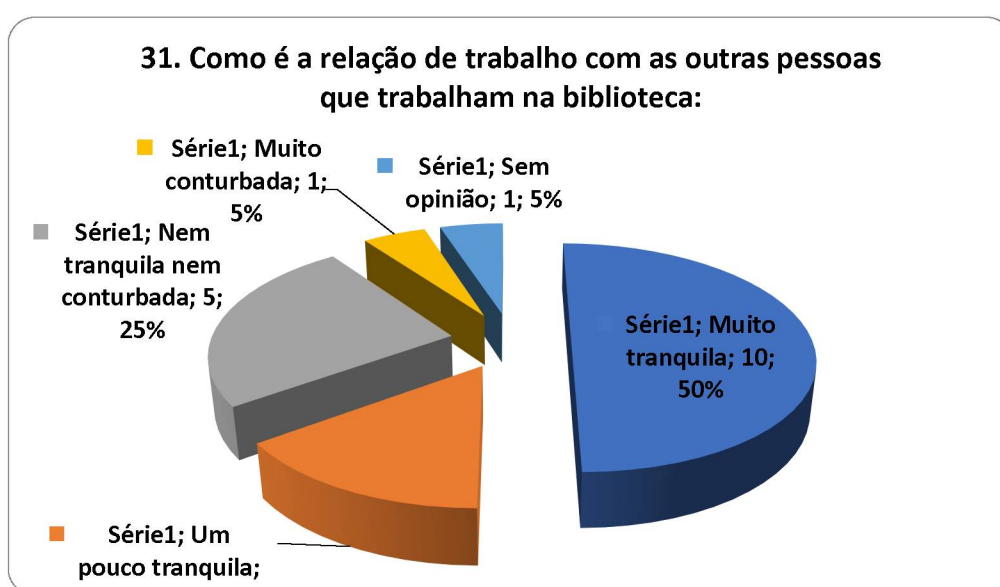


FONTE: Autora, 2019.

A cooperação entre equipes, independente da instituição presente na biblioteca é relevante para o bom funcionamento do local e como eles mesmos, em sua maioria, entendem ser muito importante,

A pesquisa demonstra que as pessoas que habitam na biblioteca tem um bom relacionamento de trabalho, 50% (cinquenta por cento) consideram muito tranqüila, 15% (quinze por cento) um pouco tranqüila, 25% (vinte e cinco por cento) são neutros em sua percepção, 5% (cinco por cento) acham muito conturbada e 5% (cinco por cento) preferiram não opinar sobre como é o relacionamento.

Gráfico 36 – Relação entre as Pessoas



FONTE: Autora, 2019.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta de gestão, que pode ser utilizada em todas as organizações que buscam desenvolver-se, buscando o bem-estar das pessoas que trabalham em seus espaços. A realização da pesquisa permite averiguar quais são os pontos fortes e os fracos da instituição, podendo assim visualizar quais necessitam de mais atenção.

Assim sendo, por meio dos dados levantados na pesquisa de clima organizacional realizado na Biblioteca Paulo Freire, pode-se dizer que as propostas de melhoria não são drásticas, pois de modo geral a pesquisa apresentou um bom resultado, devendo rever algumas poucas situações para melhorar o seu ambiente de trabalho, e as pessoas que ali estão possam desenvolver as suas atividades da melhor maneira possível.

Um ponto a ser visto é a questão de satisfação com o trabalho ou realização profissional, sabe-se que um profissional satisfeito realiza melhor suas atividades, a pesquisa apontou que a maioria dos colaboradores tem um nível de insatisfação alto, o que pode ser feito para melhorar esse quadro é primeiramente identificar qual é a natureza do problema, para a partir daí planejar como agir, é algo que deve partir da liderança, e como a biblioteca é um caso peculiar, cada instituição deve analisar o seu caso para buscar a melhor solução

O Segundo ponto é a questão do respeito, de como eles interagem entre si, novamente a maioria sentem-se quase sempre ou raramente tratados com respeito, para que as atividades possam fluir dentro da biblioteca é necessário ter respeito entre os colaboradores, fazendo-se essencial respeitar um ao outro, uma solução seria as pessoas exporem a insatisfação com a forma como são tratadas, as pessoas devem estar abertas a ouvir ao outro, tratar a todos de forma igual, buscando não ter preferencias, realizar atividades que possam envolver a todos, para que se cada um conheça o limite do outro.

O terceiro ponto é a comunicação, que pela maioria não é eficiente, pode-se centralizar em um local para divulgar as informações de forma acessível para todos, pode-se utilizar informes eletrônicos, manter as agendas atualizadas.

O quarto ponto é o trabalho em equipe, os gestores imediatos podem promover a interação das equipes, onde todos podem ajudar em qualquer atividade, pois para os profissionais a cooperação é algo importante.

4.1.1 Plano de implantação

As mudanças não ocorrem de forma imediata, mais sim de forma planejada e coerente, sendo assim, seguem algumas propostas:

- Realizar um levantamento das necessidades dos profissionais;
- Desenvolver um plano de comunicação estruturado;
- Promover reuniões, podendo ser semanais, onde todos possam expor suas ideias e opiniões para o bom andamento da Biblioteca.
- Realizar atividades que envolvam todas as instituições, de forma integrada.

4.1.2 Recursos

Os recursos necessários para realização das proposições são mais voltados para o âmbito econômico (espaços, instalações e equipamentos) e também recursos humanos.

4.1.3 Resultados esperados

Realização da pesquisa junto aos colaboradores para apurar quais são os motivos de insatisfação, após o levantamento buscar a solução, isso dentro de cada instituição.

Os líderes de cada Instituição devem implantar reuniões, definindo a periodicidade necessária, onde poderá aproveitar esse momento para atualizar os colaboradores, bem como estarem abertos a sugestões e opiniões.

Também vai caber aos líderes realizar atividades conjuntas entre as equipes de todas as instituições, como por exemplo, exposições ou outras atividades culturais, assim como atividades simples do dia a dia que um possa contribuir com o outro, como por exemplo atendimento ao usuário. Assim todos vão ter empatia

pelo próximo e isso pode ajudar na questão do respeito.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

O maior problema que pode ocorrer quanto aos pontos levantados como negativos, relacionados à comunicação, respeito e satisfação o que pode-se esperar é que as medidas sugeridas não sejam seguidas, que as instituições não busquem saber o porquê seus profissionais não sentem-se satisfeitos, tudo se mantiver da mesma forma que está hoje, onde as informações não são de conhecimento de todos e onde nem todos se sentem respeitados.

É indicado manter uma pesquisa periódica, onde vai ser possível medir as alterações no clima organizacional da Biblioteca Paulo Freire.

5 CONCLUSÃO

Neste trabalho aplicou-se uma pesquisa de clima organizacional, tornando-se assim uma ferramenta que poderá ser utilizada na biblioteca Paulo Freire para um gerenciamento do que é melhor para os seus colaboradores bem como para as instituições.

A Biblioteca Paulo Freire teve, de modo geral, uma boa avaliação em diversos quesitos, as recomendações aqui apresentadas podem ser seguidas, melhoradas ou adaptadas.

Essa pesquisa foi de grande valia e relevância pois trouxe questões que antes não estavam mensuradas, podendo assim auxiliar no que precisa ser melhorado.

REFERÊNCIAS

BOWER, Marvin. **Talento para liderar: como atrair talentos para conquistar mercados e aumentar seus lucros**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3 ed. revista e ampliada. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos na empresa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUZ, Ricardo. **Gestão de clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RESENDE, Ênio; BENAITE, Paulo R. **Gestão do clima organizacional: uma ferramenta de melhoria contínua que leva em conta as pessoas.** São Paulo: Enio Resende & Consultores Associados, 1997.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 3 ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A – GRÁFICOS DA PESQUISA

Gráfico 1

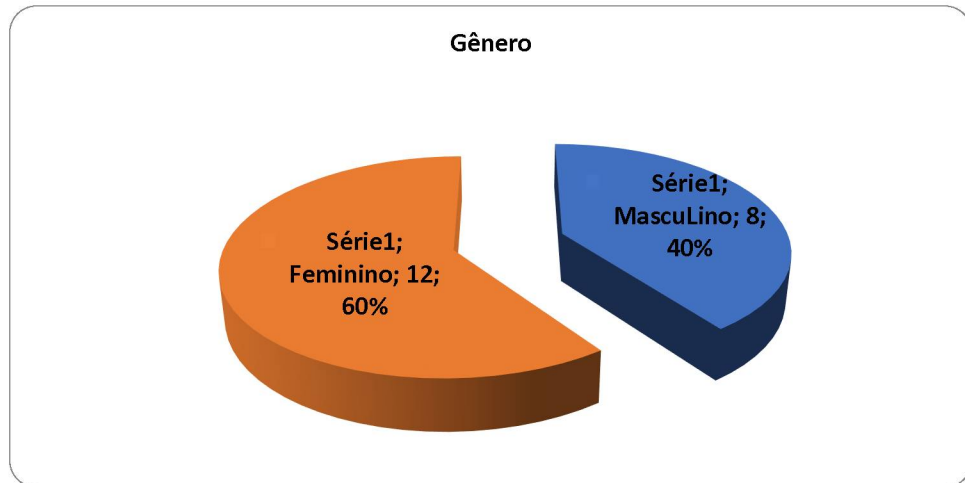


Gráfico 2

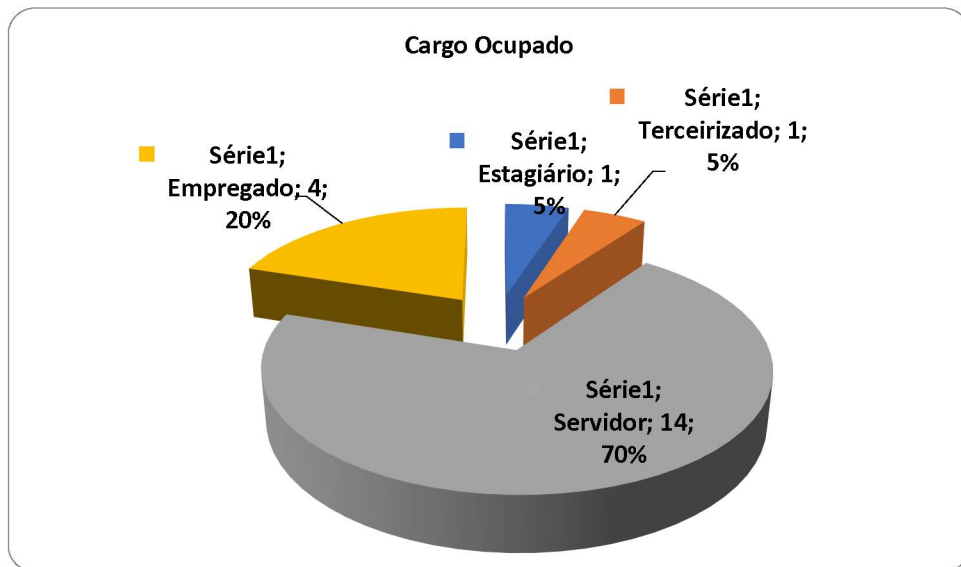


Gráfico 3

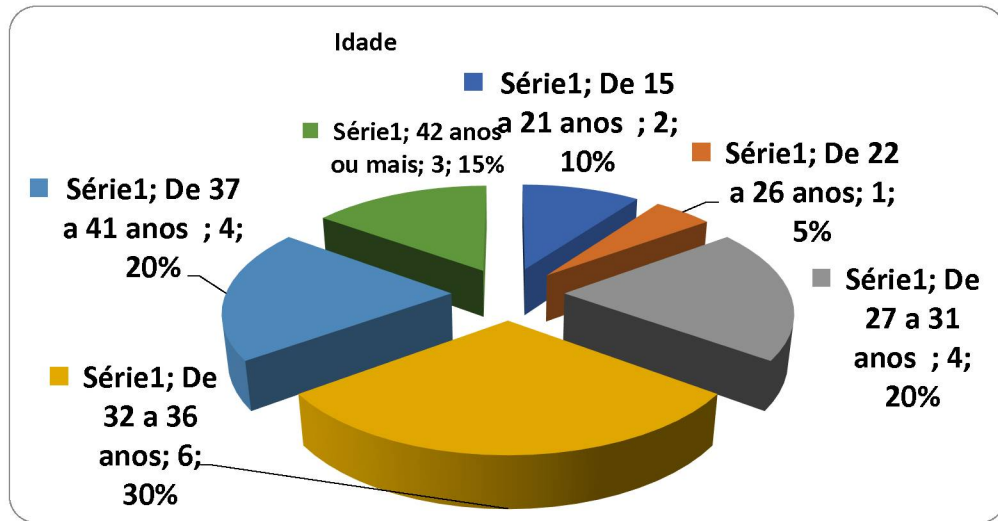


Gráfico 4

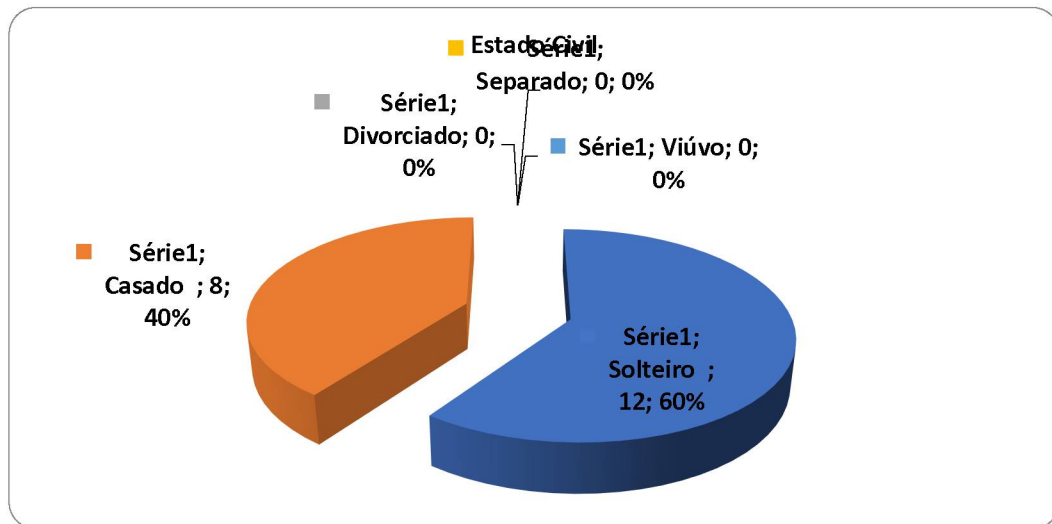


Gráfico 5

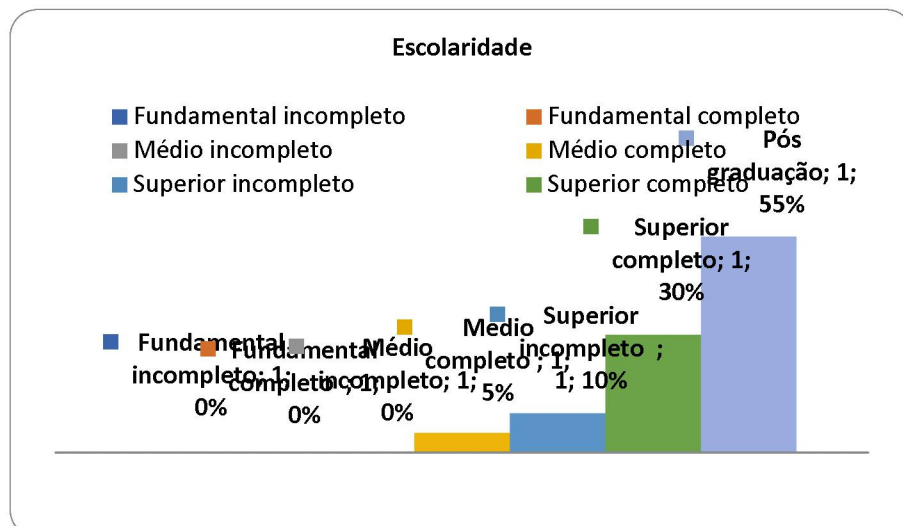


Gráfico 6

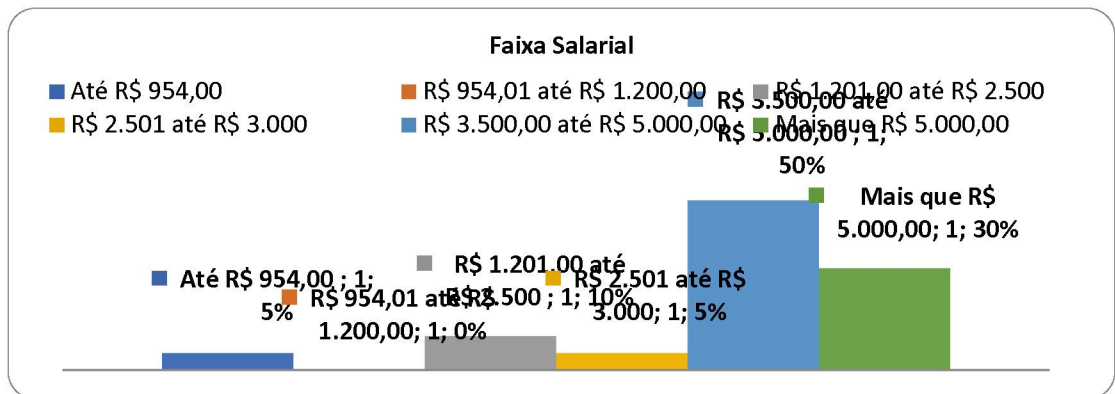


Gráfico 7

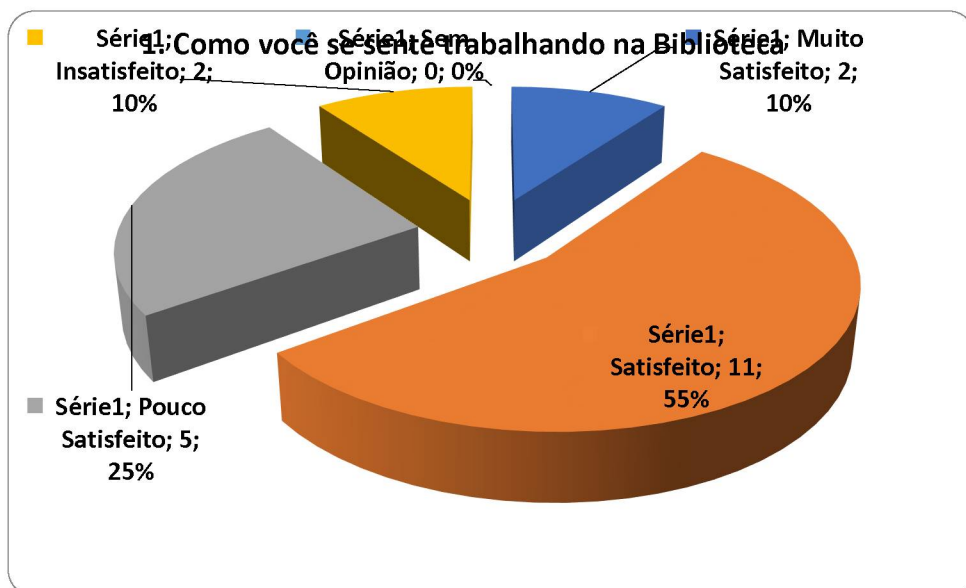


Gráfico 8

2. Quanto ao seu local de trabalho, você se considera

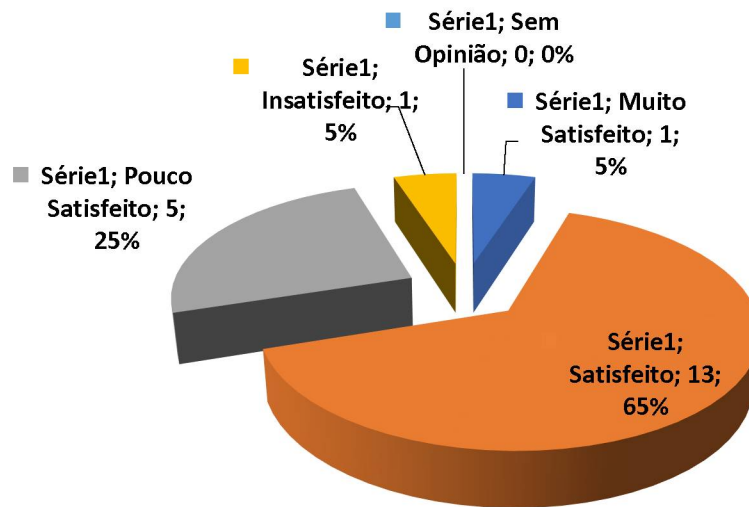


Gráfico 9

3. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?

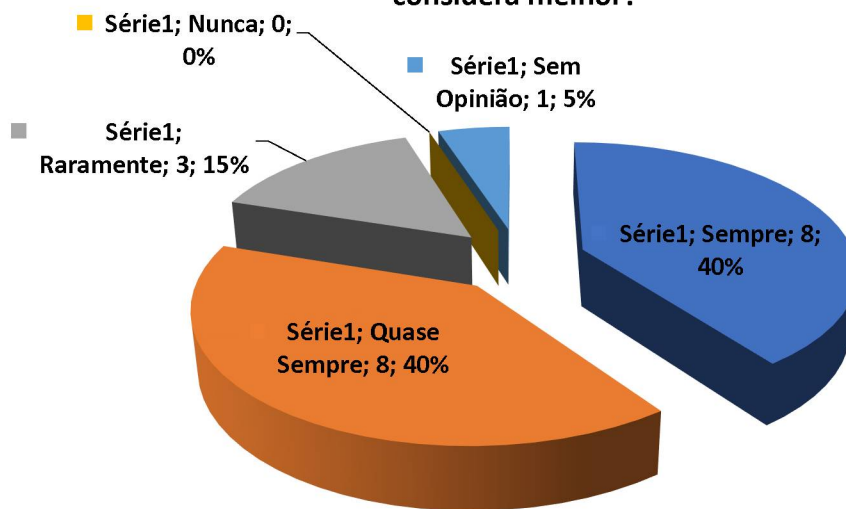


Gráfico 10

4. A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?

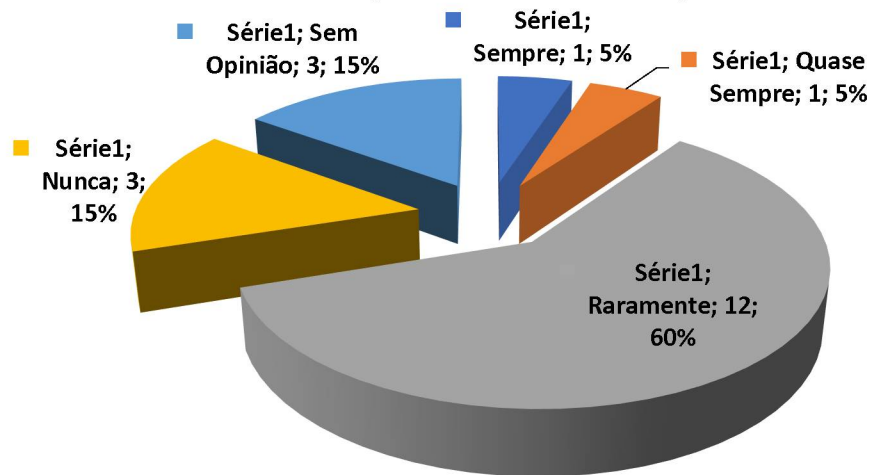


Gráfico 11

5. Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?

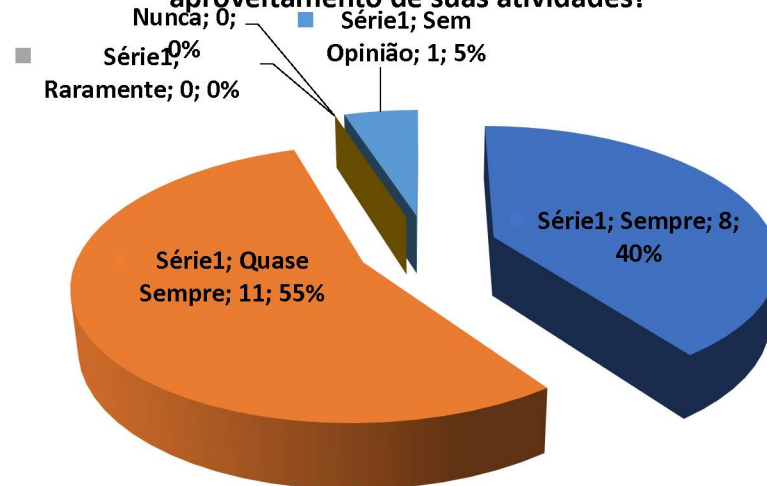


Gráfico 12

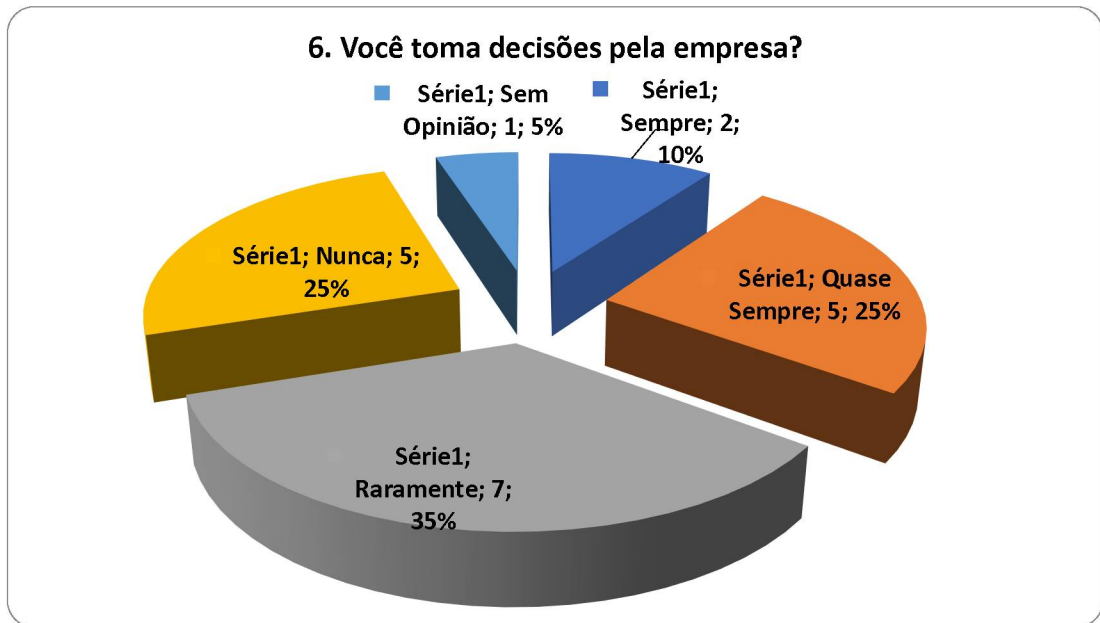


Gráfico 13

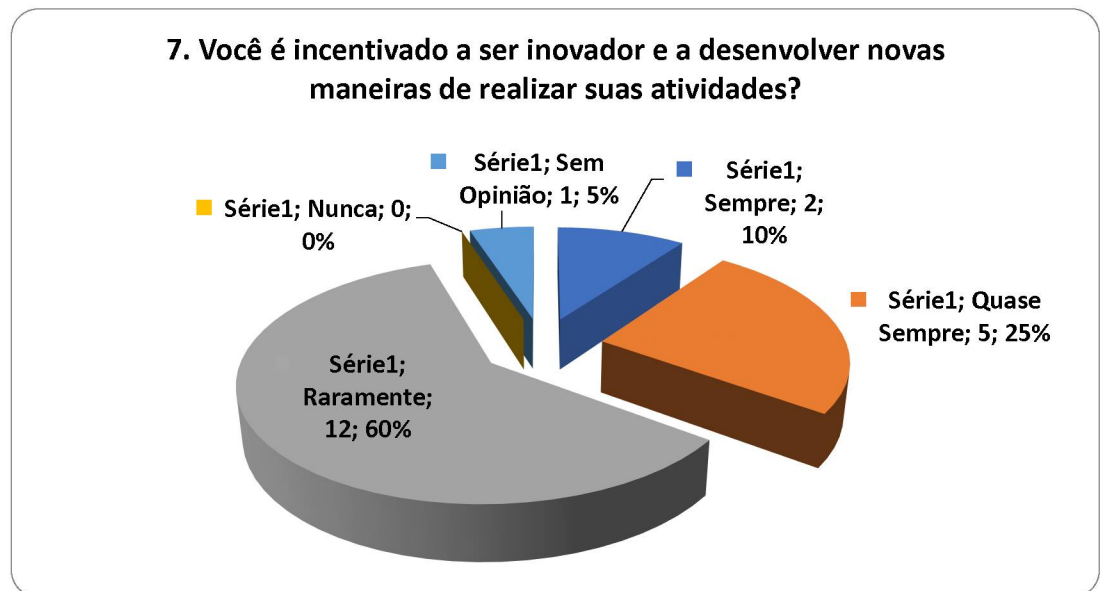


Gráfico 14

8. Você sente que seu trabalho lhe traz um sentimento de satisfação, de realização profissional?

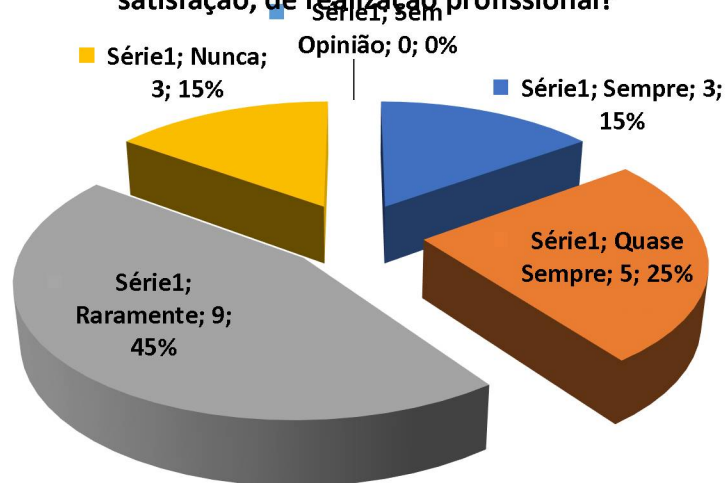


Gráfico 15

9. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa na qual trabalha?

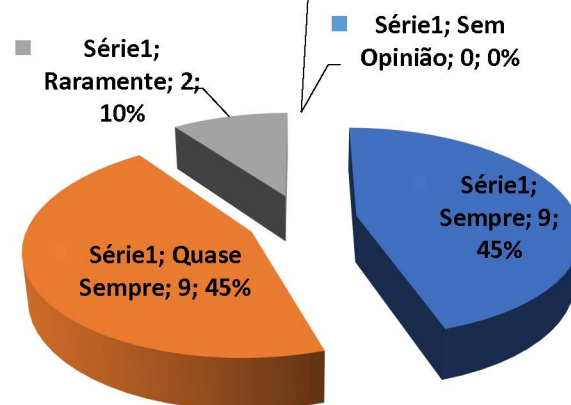


Gráfico 16

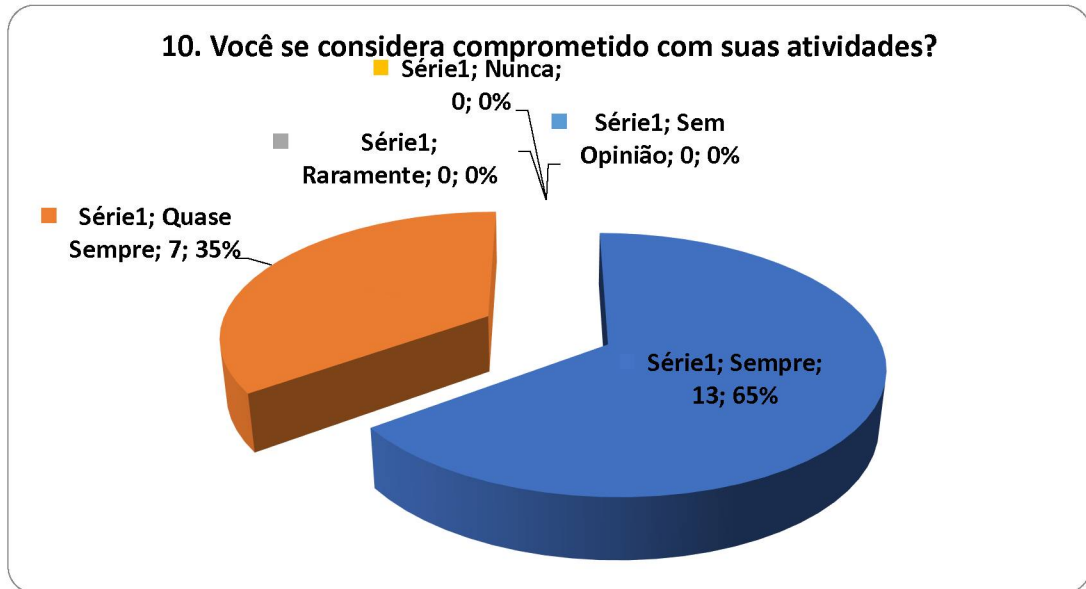


Gráfico 17

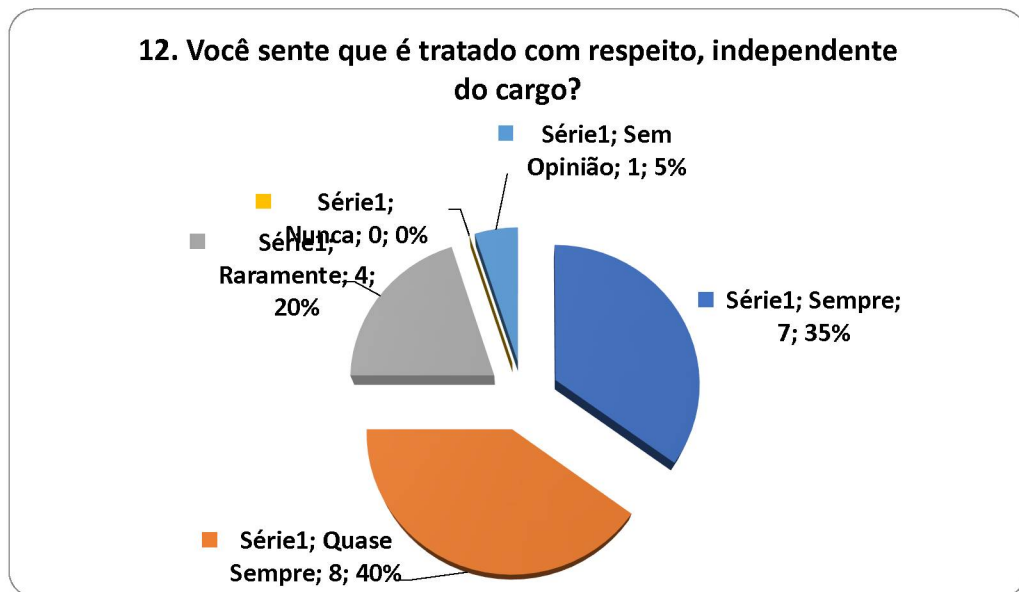


Gráfico 18

13. O trabalho em equipe é incentivado?

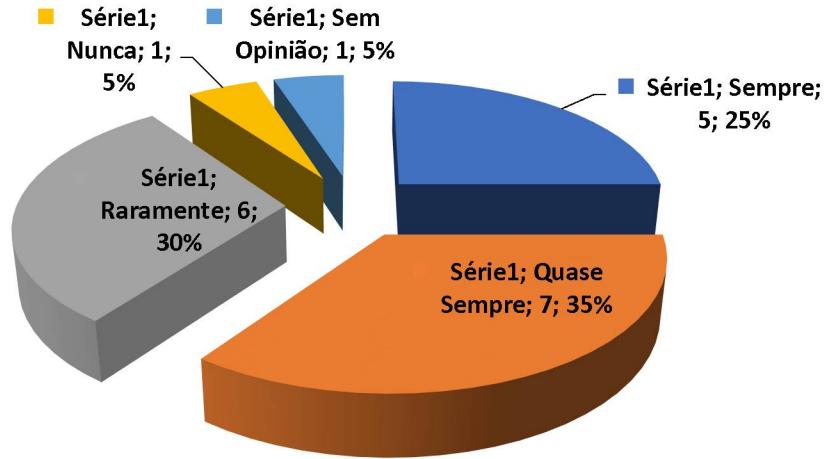


Gráfico 19

14. Você recebe os equipamentos e recursos (itens de consumo necessários para sua atividade) necessários para realizar seu trabalho?

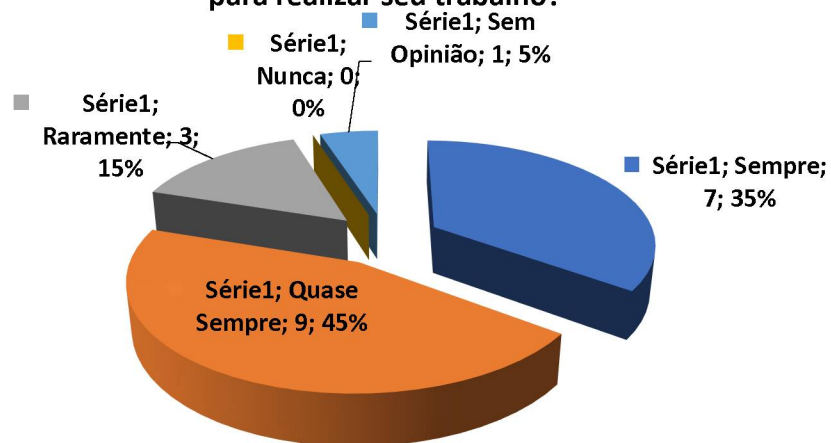


Gráfico 20

15. As condições físicas de trabalho na Biblioteca são satisfatórias (ruído, temperatura, mobiliário, etc)?

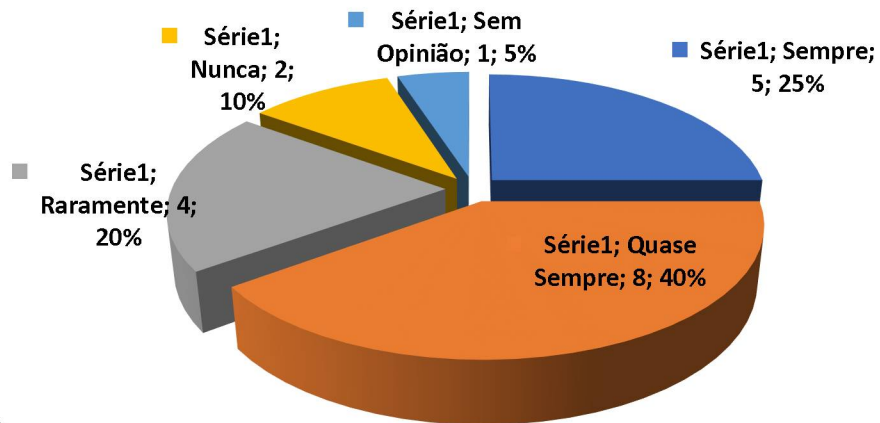


Gráfico 21

16. Com relação ao seu salário, como você se sente?

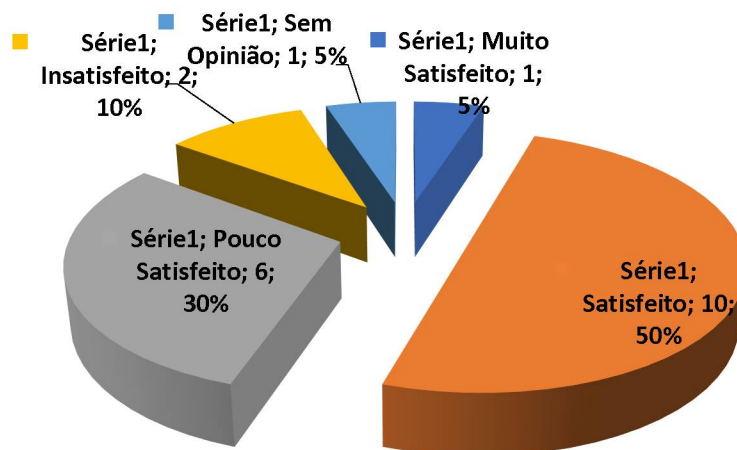


Gráfico 22

17. Comparando as outras Instituições dentro da Biblioteca, como você classifica o seu salário:

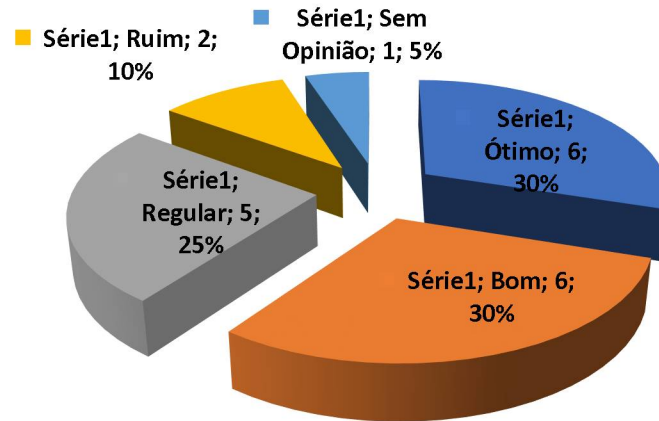


Gráfico 23

18. Como é seu relacionamento com as pessoas que trabalham na Biblioteca:

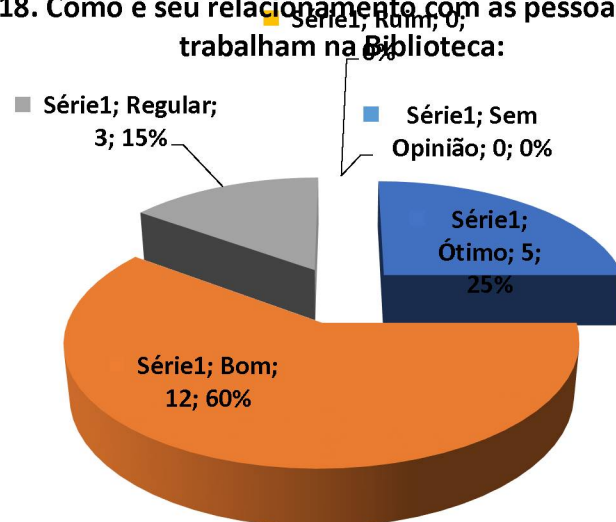


Gráfico 24

19. Você considera a comunicação a respeito das informações de interesse geral na Biblioteca:

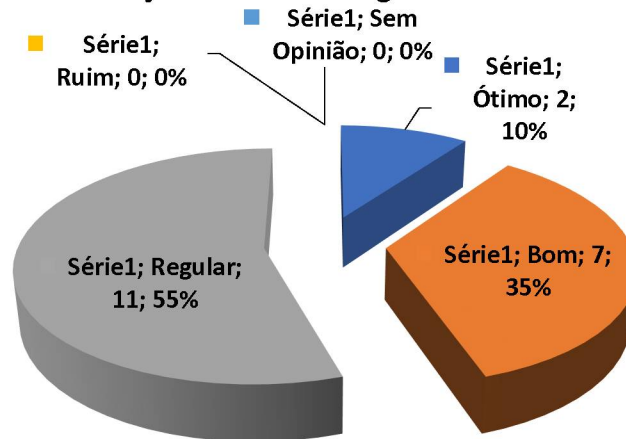


Gráfico 25

20. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas de entendimento de todos?

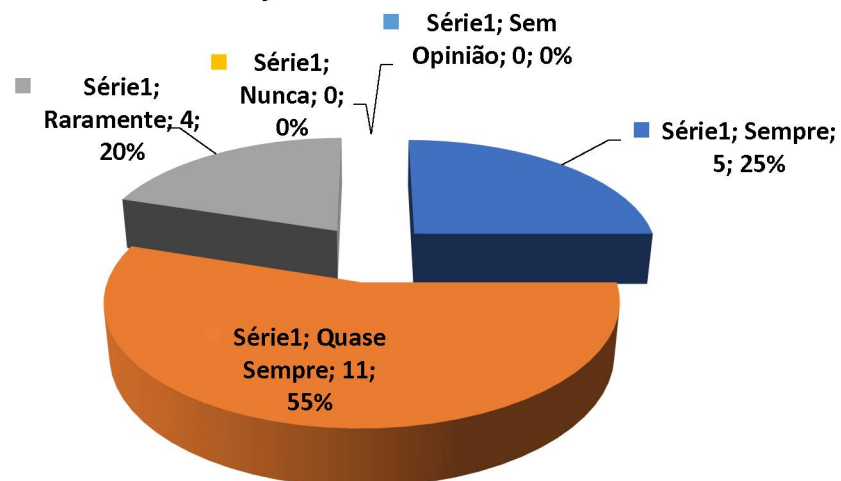


Gráfico 26

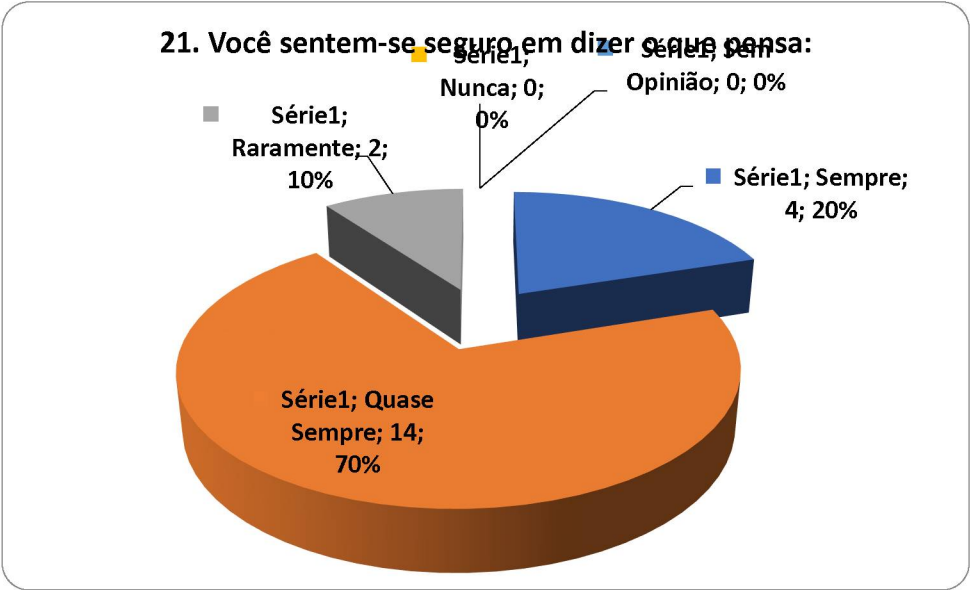


Gráfico 27

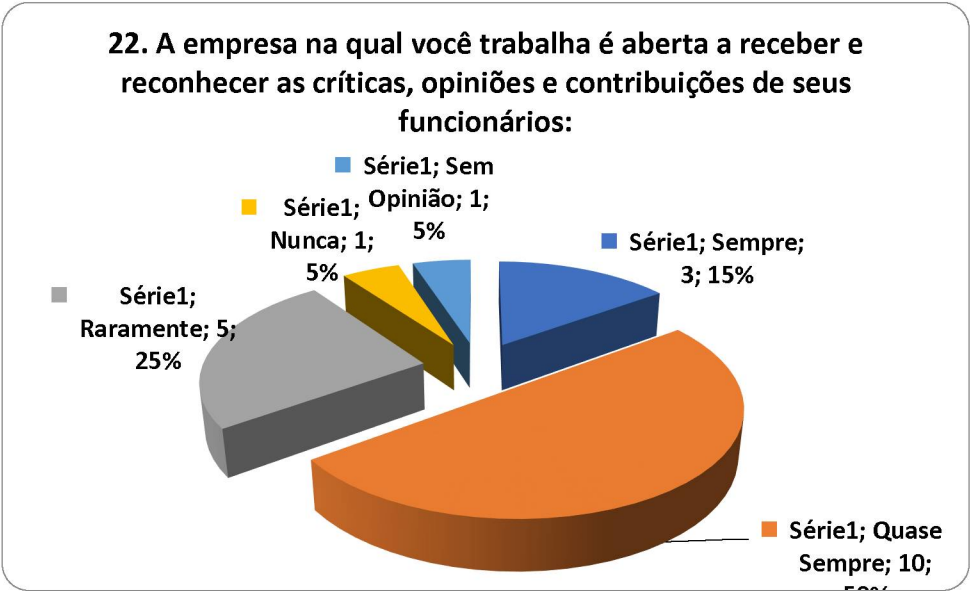


Gráfico 28

23. Como você considera o clima dentro da Biblioteca?

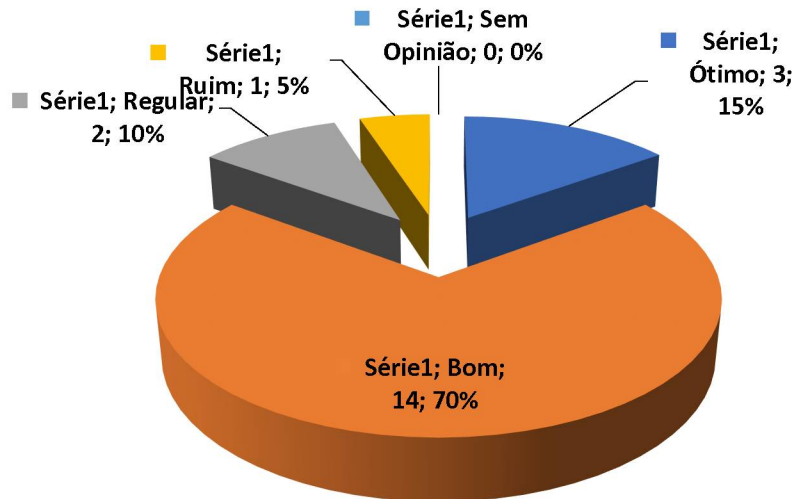


Gráfico 29

24. Como você considera a sua carga horária, comparando a de outros trabalhadores da biblioteca:

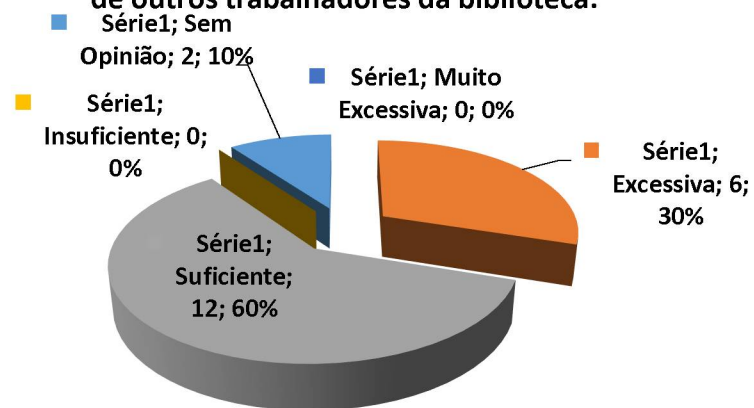


Gráfico 30

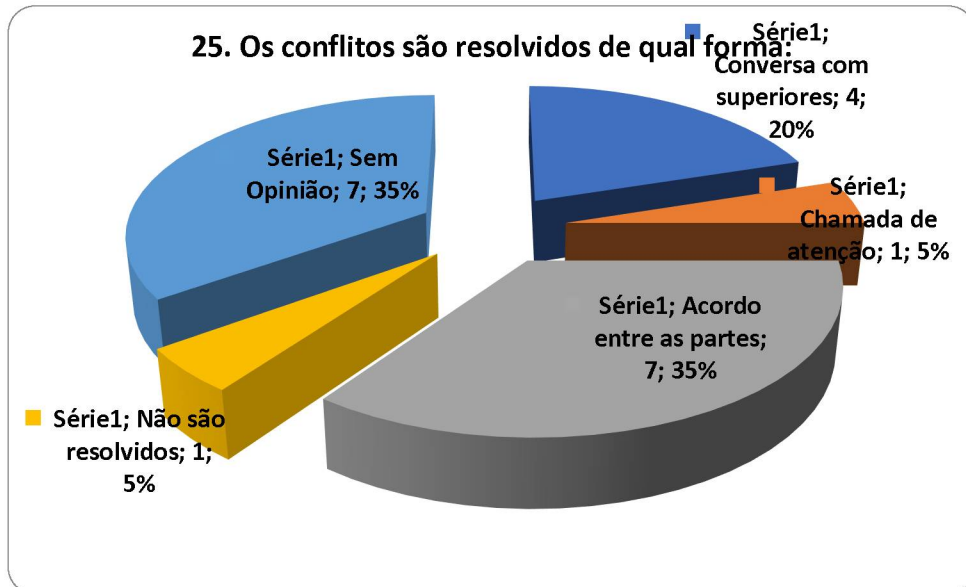


Gráfico 31

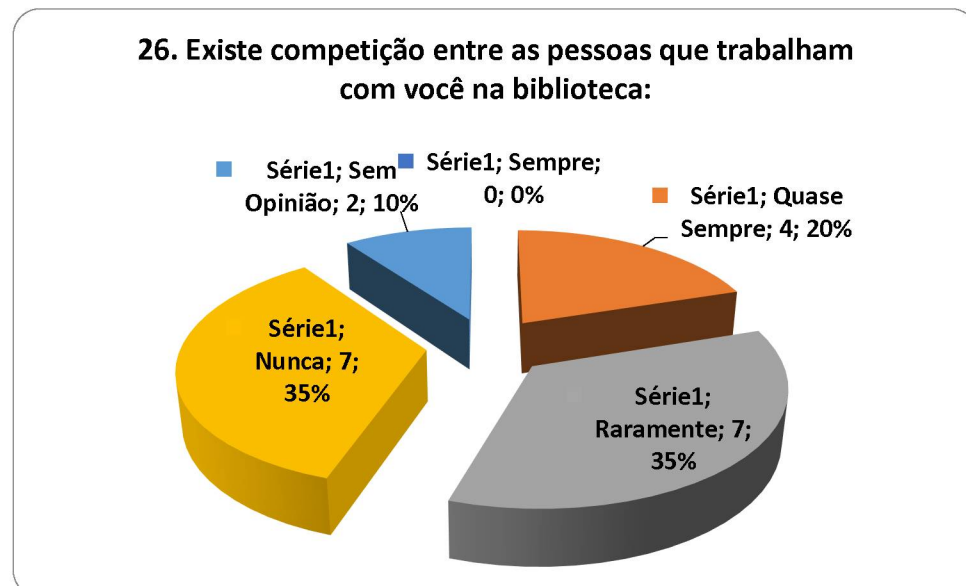


Gráfico 32

27. A competição é positiva no desenvolvimento do trabalho:

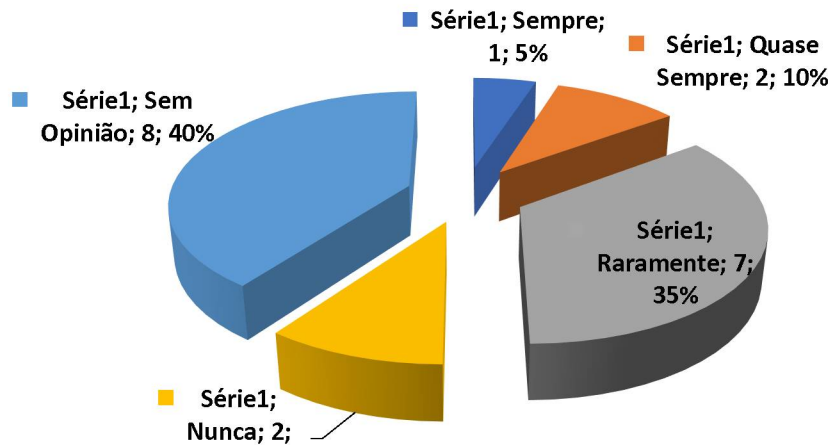


Gráfico 33

28. Você considera seu trabalho na biblioteca:

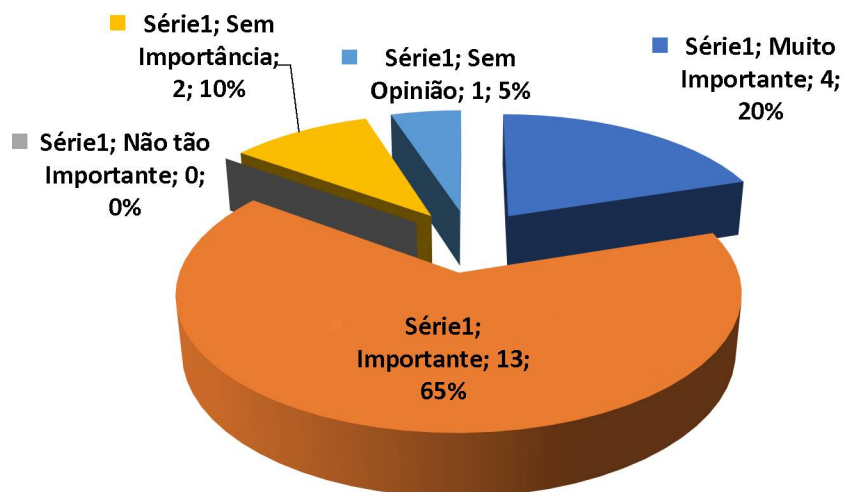


Gráfico 34



Gráfico 35

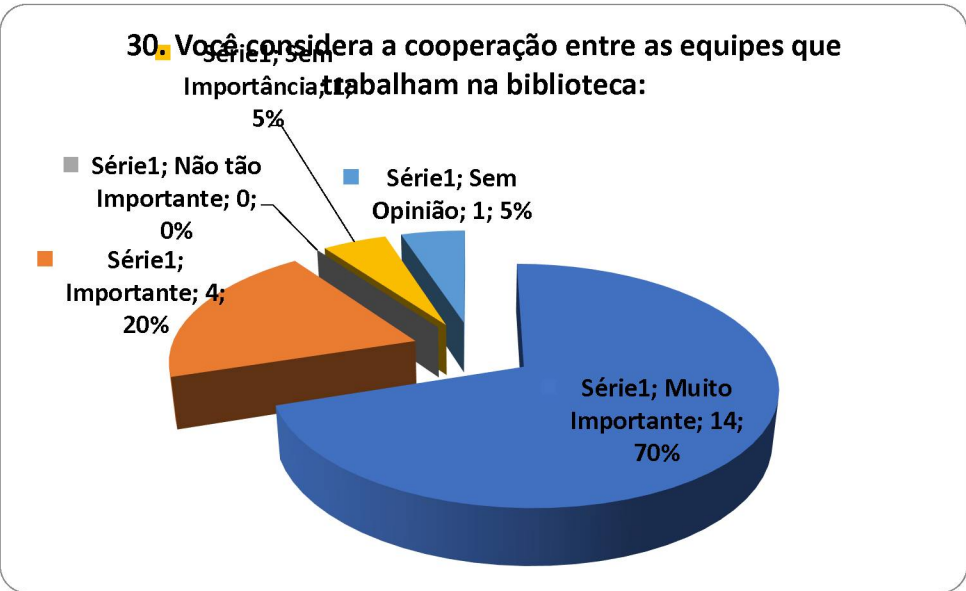


Gráfico 36

31. Como é a relação de trabalho com as outras pessoas que trabalham na biblioteca:

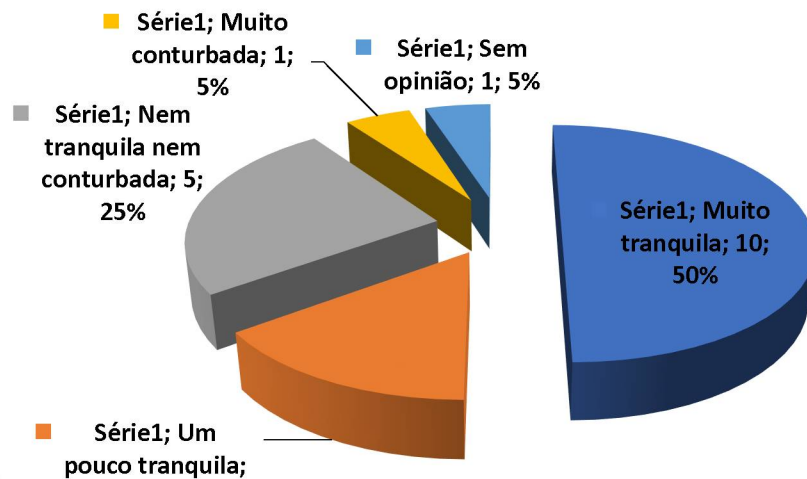


Gráfico 37

32. Você considera seus colegas:

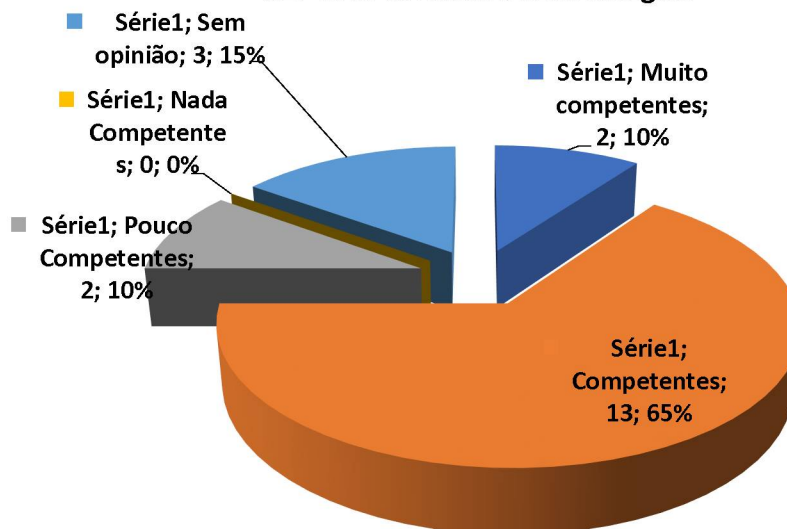


Gráfico 38

33. Você se sente apto a assumir maiores ou mais responsabilidades?

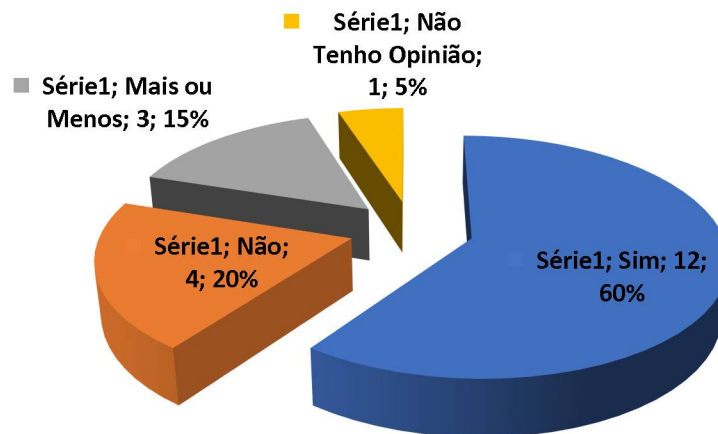


Gráfico 39

34. Você se sente respeitado pelo seu gestor imediato?

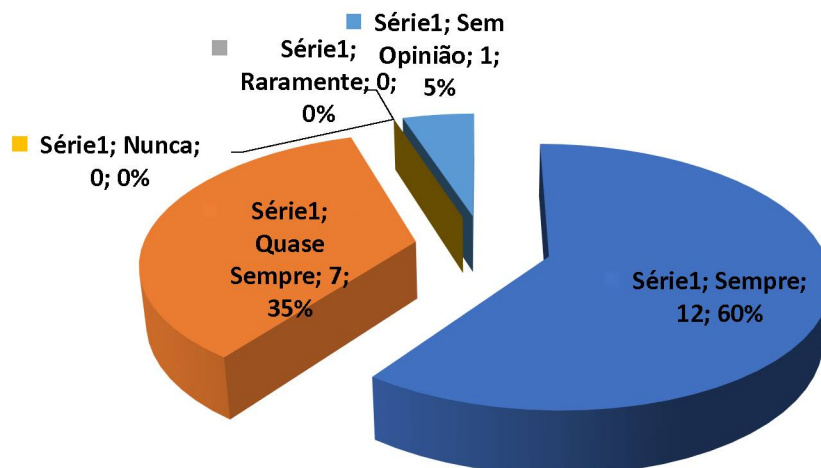


Gráfico 40

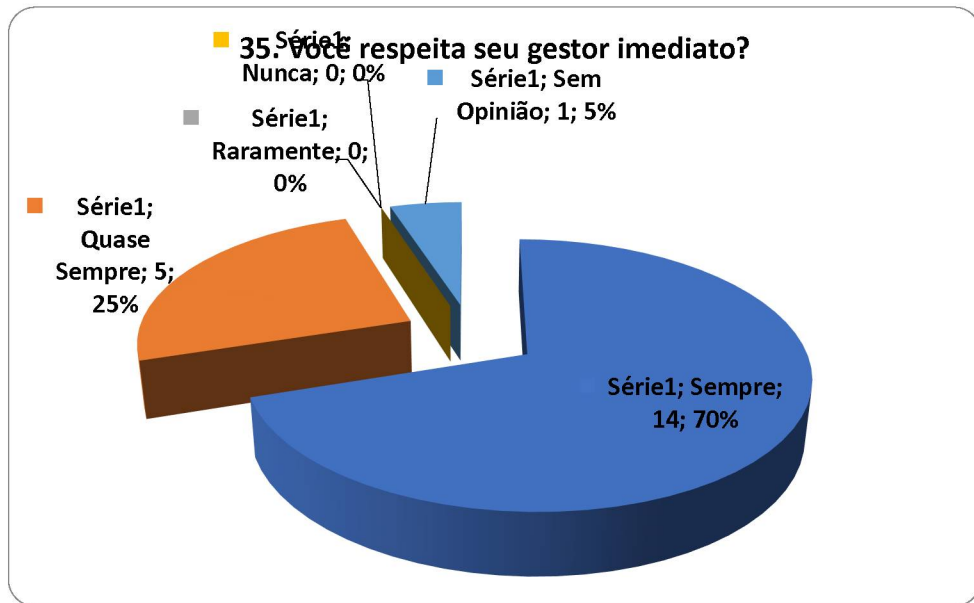


Gráfico 41

36. Você considera seu gestor imediato um bom profissional?

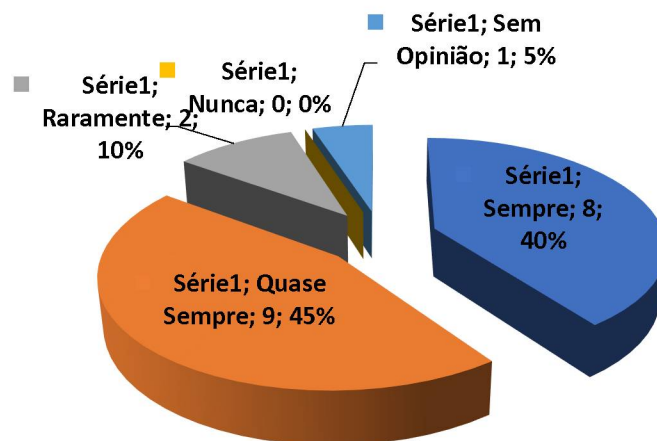


Gráfico 42

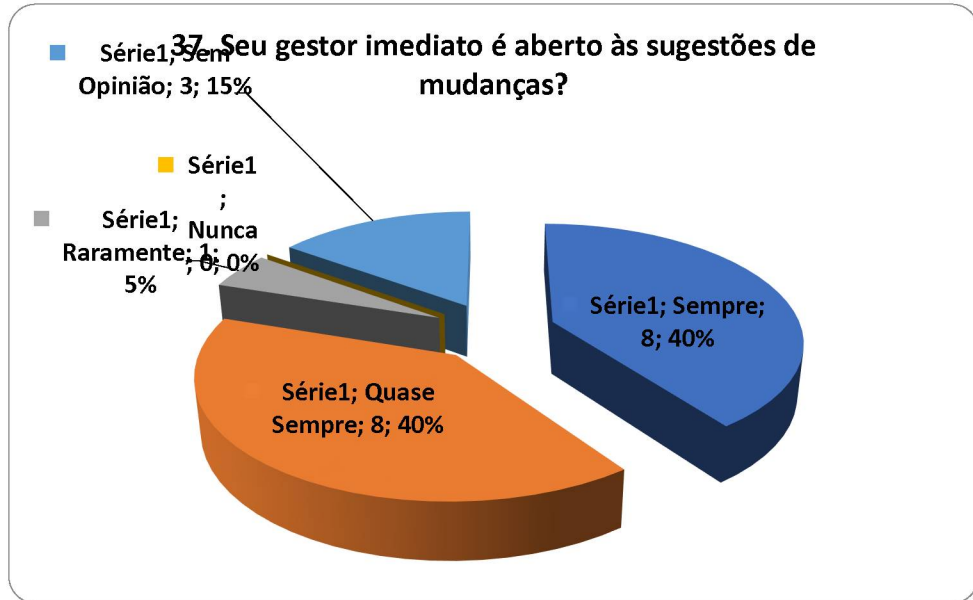


Gráfico 43

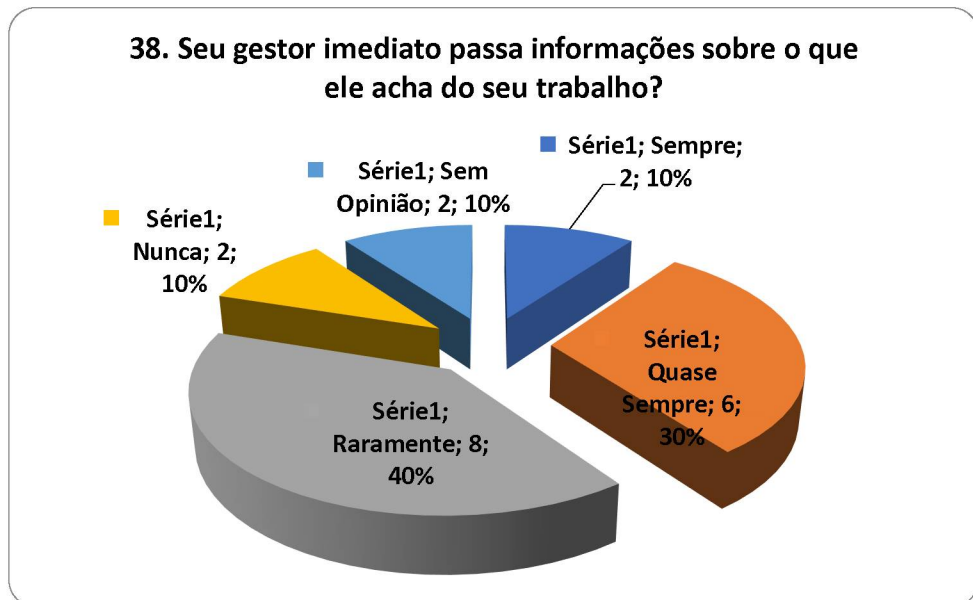


Gráfico 44

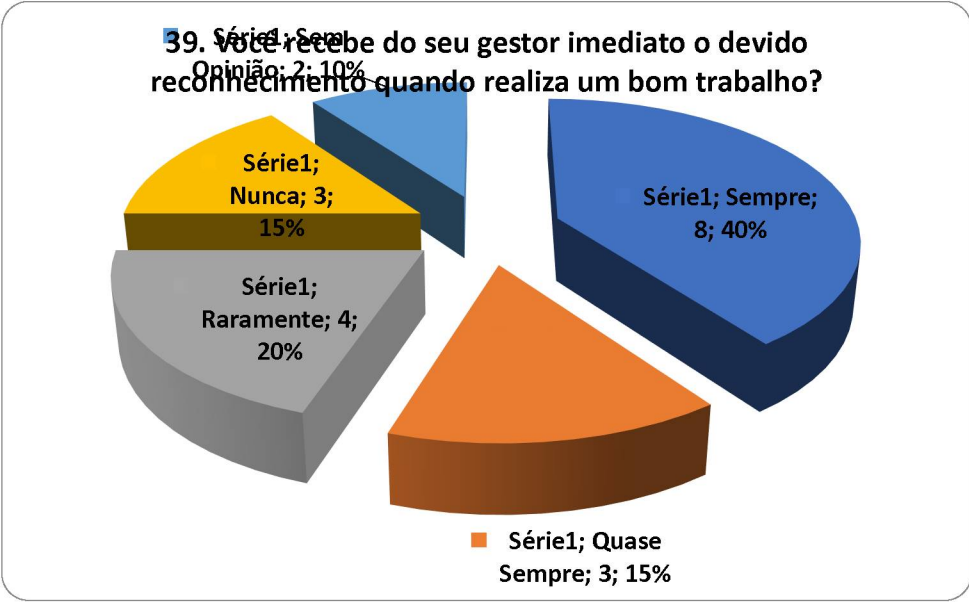


Gráfico 45

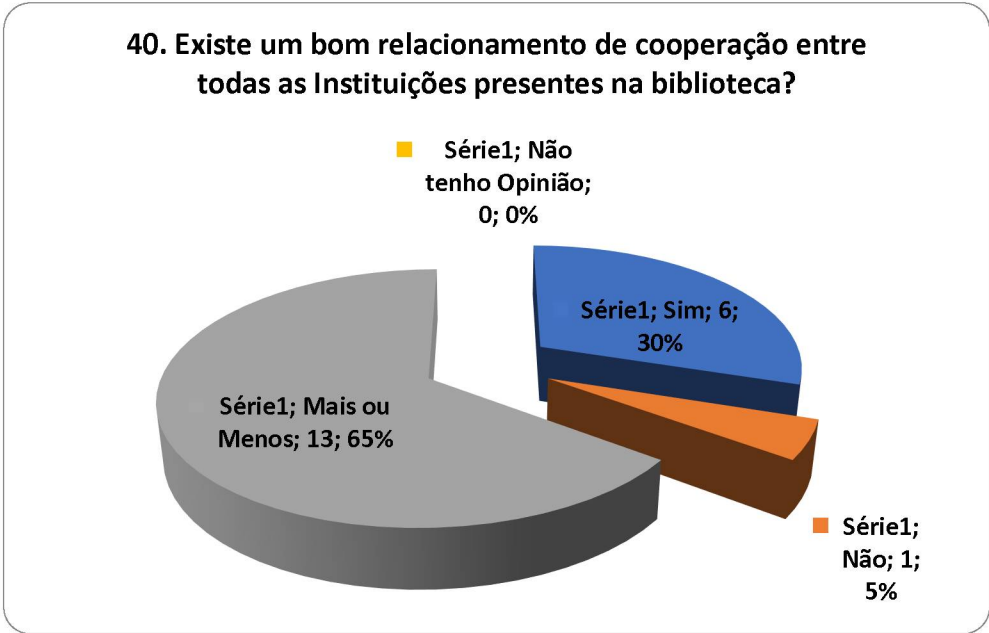


Gráfico 46

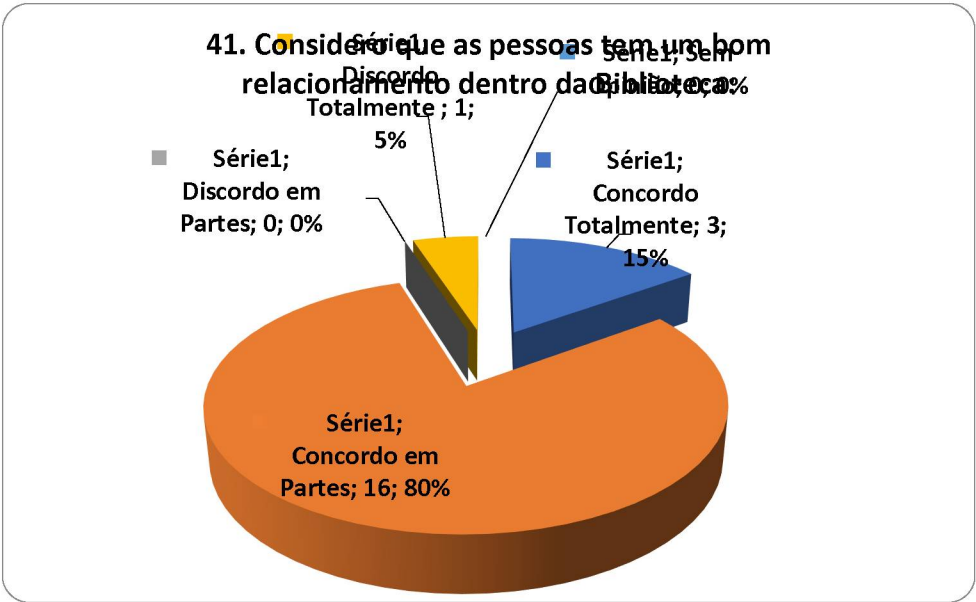


Gráfico 47

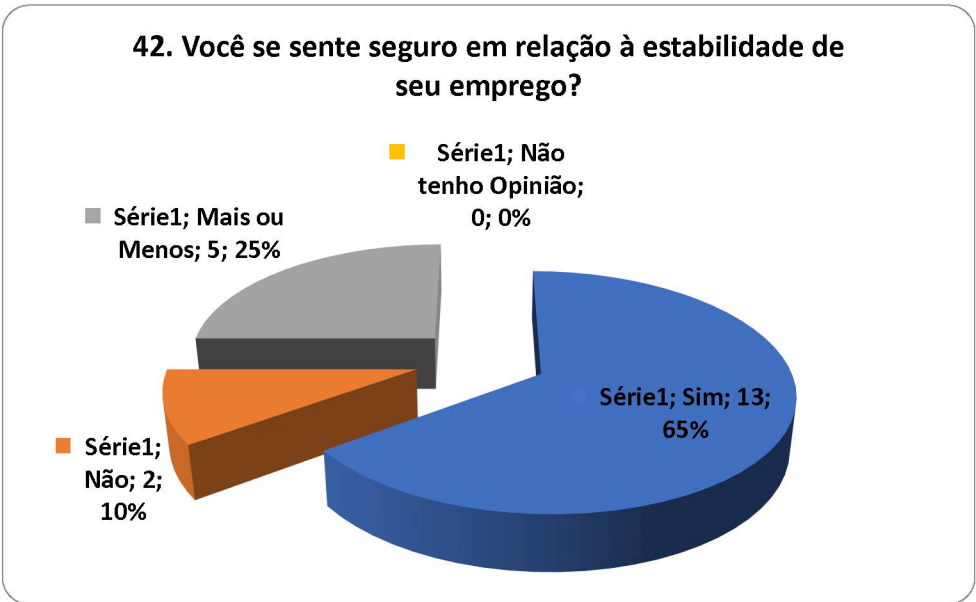


Gráfico 48

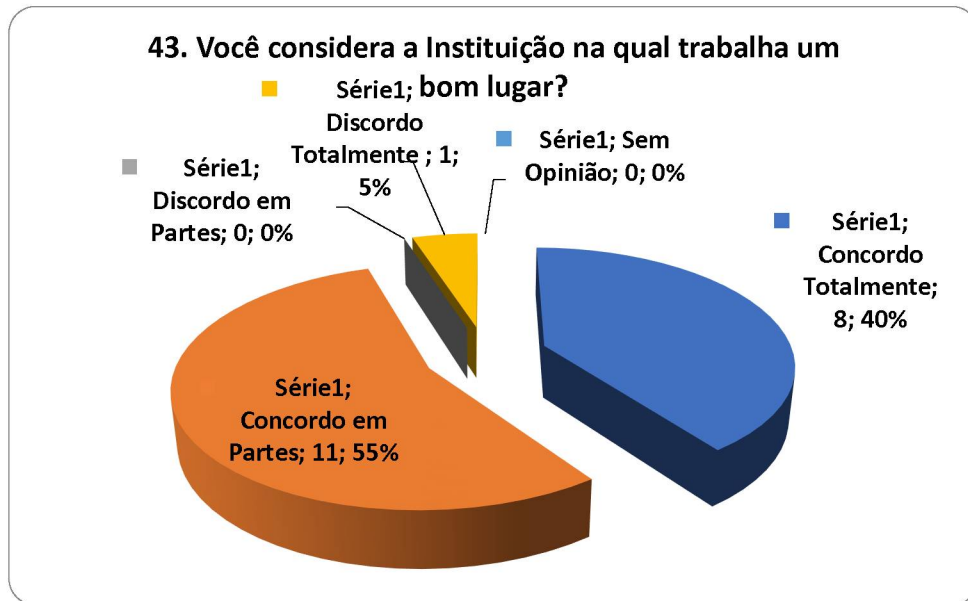


Gráfico 49

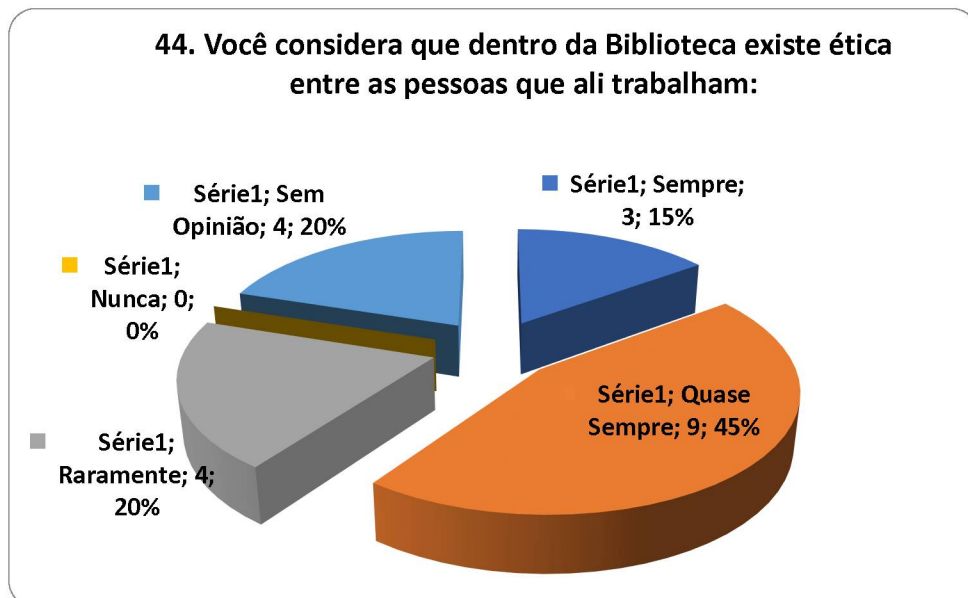


Gráfico 50

45. Os assuntos importantes são discutidos entre todos que trabalham na biblioteca?

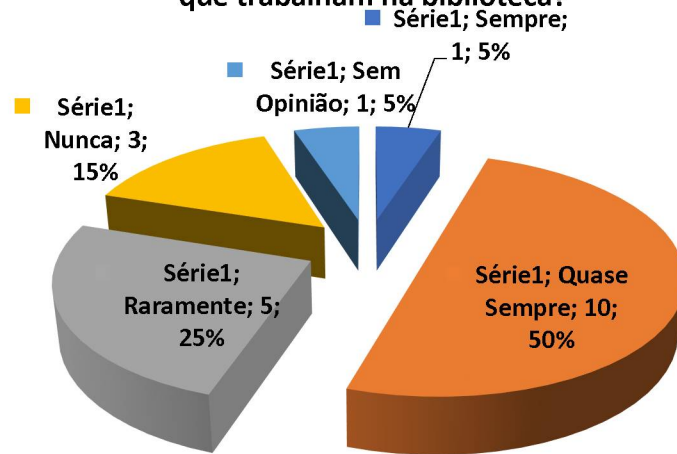


Gráfico 51

46. O trabalho em equipe é estimulado?

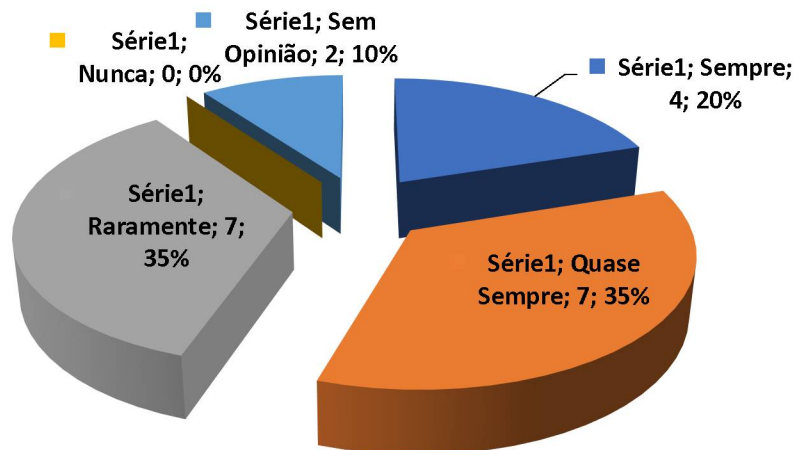


Gráfico 52

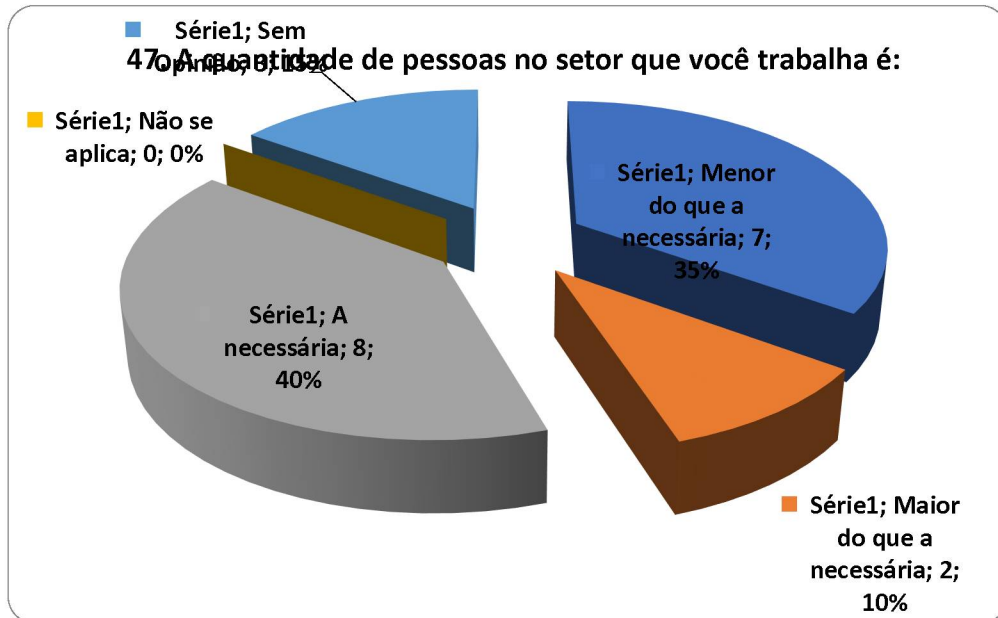


Gráfico 53

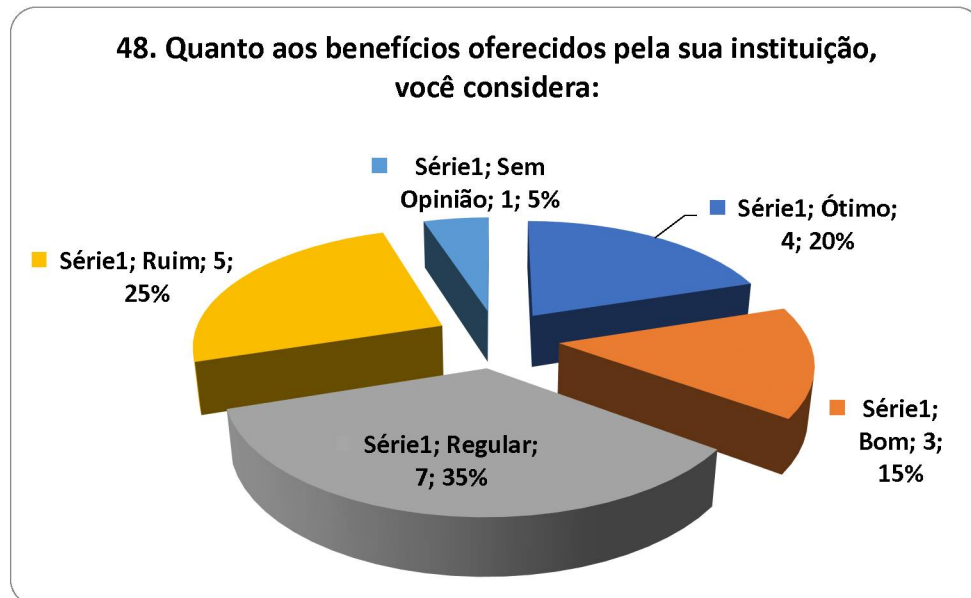
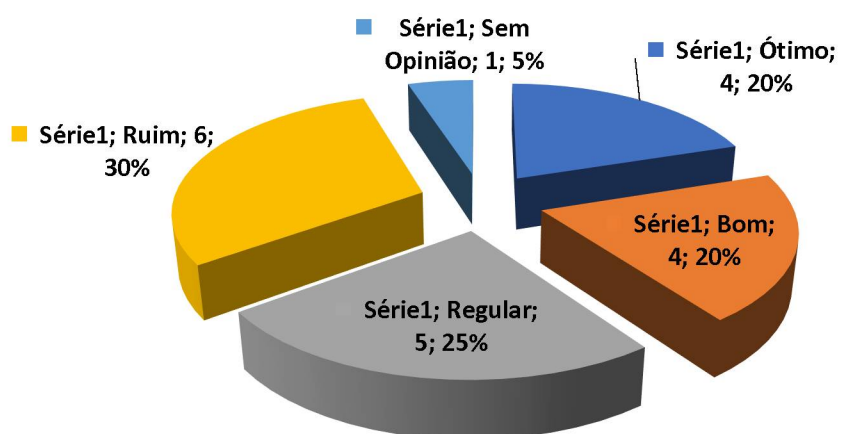


Gráfico 54

49. Comparando os benefícios recebidos com o das outras Instituições da biblioteca, você considera:



APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO APLICADO

PESQUISA ACADÊMICA

Esta é uma pesquisa de caráter acadêmico e tem como propósito determinar os fatores relevantes para a análise do clima organizacional na Biblioteca Paulo Freire, localizada no Parque Tecnológico Itaipu Brasil, os dados serão analisados em conjunto e a confidencialidade da sua participação é garantida.

Seguem orientações de preenchimento:

- Não escreva seu nome no formulário;
- Seja sincero ao responder às perguntas;
- Assinale a resposta que você escolher;
- Colocar em urna lacrada deixada na Biblioteca.

Assim sendo, responda as questões abaixo de acordo com as suas características:

GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDADE	FAIXA SALARIAL
<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> De 15 a 21 anos	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Fundamental incompleto	<input type="checkbox"/> Até R\$ 954,00
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> De 22 a 26 anos	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Fundamental completo	<input type="checkbox"/> R\$ 954,01 até R\$ 1.200,00
CARGO OCUPADO	<input type="checkbox"/> De 27 a 31 anos	<input type="checkbox"/> Divorciado	<input type="checkbox"/> Médio incompleto	<input type="checkbox"/> R\$ 1.201,00 até R\$ 2.500
<input type="checkbox"/> Estagiário	<input type="checkbox"/> De 32 a 36 anos	<input type="checkbox"/> Separado	<input type="checkbox"/> Médio completo	<input type="checkbox"/> R\$ 2.501 até R\$ 3.000
<input type="checkbox"/> Terceirizado	<input type="checkbox"/> De 37 a 41 anos	<input type="checkbox"/> Viúvo	<input type="checkbox"/> Superior incompleto	<input type="checkbox"/> R\$ 3.500,00 até R\$ 5.000,00
<input type="checkbox"/> Servidor	<input type="checkbox"/> 42 anos ou mais		<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> Mais que R\$ 5.000,00
<input type="checkbox"/> Empregado			<input type="checkbox"/> Pós graduação	
<input type="checkbox"/> Outros? Qual:				

Agora responda as questões conforme suas experiências dentro da Biblioteca:


1. Como você se sente trabalhando na Biblioteca?	<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> sem opinião
2. Quanto ao seu local de trabalho, você se considera:	<input type="checkbox"/> Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/> Satisfeito	<input type="checkbox"/> Pouco Satisfeito	<input type="checkbox"/> Insatisfeito	<input type="checkbox"/> sem opinião
3. Você tem liberdade para fazer o seu trabalho da forma como considera melhor?	<input type="checkbox"/> Sempre	<input type="checkbox"/> Quase Sempre	<input type="checkbox"/> Raramente	<input type="checkbox"/> Nunca	<input type="checkbox"/> sem opinião

4. A empresa exige um procedimento rígido para execução das atividades pertinentes as suas funções?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
5. Você que organiza sua rotina de trabalho para melhor aproveitamento de suas atividades?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
6. Você toma decisões pela empresa?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
7. Você é incentivado a ser inovador e a desenvolver novas maneiras de realizar suas atividades?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
8. Você sente que seu trabalho lhe traz um sentimento de satisfação, de realização profissional?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
9. Você desempenha seu trabalho buscando obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa na qual trabalha?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
10. Você se considera comprometido com suas atividades?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
11. Você se sente satisfeito com o volume de trabalho que realiza?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
12. Você sente que é tratado com respeito, independente do cargo?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
13. O trabalho em equipe é incentivado?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
14. Você recebe os equipamentos e recursos (itens de consumo necessários para sua atividade) necessários para realizar seu trabalho?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
15. As condições físicas de trabalho na Biblioteca são satisfatórias (ruído, temperatura, mobiliário, etc)?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
16. Com relação ao seu salário, como você se sente?	() Muito Satisfeito	() Satisfeito	() Pouco Satisfeito	() Insatisfeito	() sem opinião
17. Comparando as outras Instituições dentro da Biblioteca, como você classifica o seu salário:	() Ótimo	() Bom	() Regular	() Ruim	() sem opinião
18. Como é seu relacionamento com as pessoas que trabalham na Biblioteca:	() Ótimo	() Bom	() Regular	() Ruim	() sem opinião

19. Você considera a comunicação a respeito das informações de interesse geral na Biblioteca:	<input type="radio"/> Ótimo	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> sem opinião
20. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas de entendimento de todos?	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião
21. Você sentem-se seguro em dizer o que pensa:	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião
22. A empresa na qual você trabalha é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários:	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião
23. Como você considera o clima dentro da Biblioteca?	<input type="radio"/> Ótimo	<input type="radio"/> Bom	<input type="radio"/> Regular	<input type="radio"/> Ruim	<input type="radio"/> sem opinião
24. Como você considera a sua carga horária, comparando a de outros trabalhadores da biblioteca:	<input type="radio"/> Muito Excessiva	<input type="radio"/> Excessiva	<input type="radio"/> Suficiente	<input type="radio"/> Insuficiente	<input type="radio"/> sem opinião
25. Os conflitos são resolvidos de qual forma:	<input type="radio"/> Conversa com superiores	<input type="radio"/> Chamada de atenção	<input type="radio"/> Acordo entre as partes	<input type="radio"/> Não são resolvidos	<input type="radio"/> sem opinião
26. Existe competição entre as pessoas que trabalham com você na biblioteca:	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião
27. A competição é positiva no desenvolvimento do trabalho:	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião
28. Você considera seu trabalho na biblioteca:	<input type="radio"/> Muito Importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Não tão importante	<input type="radio"/> Sem importância	<input type="radio"/> sem opinião
29. Em geral, o seu trabalho é estressante?	<input type="radio"/> Nem um pouco estressante	<input type="radio"/> Muito pouco estressante	<input type="radio"/> Estressante	<input type="radio"/> Muito estressante	<input type="radio"/> sem opinião
30. Você considera a cooperação entre as equipes que trabalham na biblioteca:	<input type="radio"/> Muito Importante	<input type="radio"/> Importante	<input type="radio"/> Não tão importante	<input type="radio"/> Sem importância	<input type="radio"/> sem opinião
31. Como é a relação de trabalho com as outras pessoas que trabalham na biblioteca:	<input type="radio"/> Muito tranquila	<input type="radio"/> um pouco tranquila	<input type="radio"/> nem tranquila nem conturbada	<input type="radio"/> muito conturbada	<input type="radio"/> sem opinião
32. Você considera seus colegas:	<input type="radio"/> Muito competentes	<input type="radio"/> Competentes	<input type="radio"/> Pouco Competentes	<input type="radio"/> Nada Competentes	<input type="radio"/> sem opinião
33. Você se sente apto a assumir maiores ou mais responsabilidades?	<input type="radio"/> Sim	<input type="radio"/> Não	<input type="radio"/> Mais ou Menos	<input type="radio"/> Não tenho Opinião	<input type="radio"/> sem opinião
34. Você se sente respeitado pelo seu gestor	<input type="radio"/> Sempre	<input type="radio"/> Quase Sempre	<input type="radio"/> Raramente	<input type="radio"/> Nunca	<input type="radio"/> sem opinião

imediatos?					
35. Você respeita seu gestor imediato?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
36. Você considera seu gestor imediato um bom profissional?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
37. Seu gestor imediato é aberto às sugestões de mudanças?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
38. Seu gestor imediato passa informações sobre o que ele acha do seu trabalho?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
39. Você recebe do seu gestor imediato o devido reconhecimento quando realiza um bom trabalho?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
40. Existe um bom relacionamento de cooperação entre todas as Instituições presentes na biblioteca?	() Sim	() Não	() Mais ou Menos	() Não tenho Opinião	() sem opinião
41. Considero que as pessoas tem um bom relacionamento dentro da Biblioteca:	() Concordo Totalmente	() Concordo em Partes	() Discordo em Partes	() Discordo Totalmente	() sem opinião
42. Você se sente seguro em relação à estabilidade de seu emprego?	() Sim	() Não	() Mais ou Menos	() Não tenho Opinião	() sem opinião
43. Você considera a Instituição na qual trabalha um bom lugar?	() Concordo Totalmente	() Concordo em Partes	() Discordo em Partes	() Discordo Totalmente	() sem opinião
44. Você considera que dentro da Biblioteca existe ética entre as pessoas que ali trabalham:	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
45. Os assuntos importantes são discutidos entre todos que trabalham na biblioteca?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
46. O trabalho em equipe é estimulado?	() Sempre	() Quase Sempre	() Raramente	() Nunca	() sem opinião
47. A quantidade de pessoas no setor que você trabalha é:	() Menor do que a necessária	() Maior do que a necessária	() A necessária	() Não se aplica	() sem opinião
48. Quanto aos benefícios oferecidos pela sua instituição, você considera:	() Ótimo	() Bom	() Regular	() Ruim	() sem opinião
49. Comparando os benefícios recebidos com o das outras Instituições da biblioteca, você considera:	() Ótimo	() Bom	() Regular	() Ruim	() sem opinião

ANEXO A

 PTI Parque Tecnológico Itaipu	Código do documento	Revisão	Data da revisão	Nº. de páginas
	FORM.EIITEC.002	1.0	09/11/2018	1 de 1

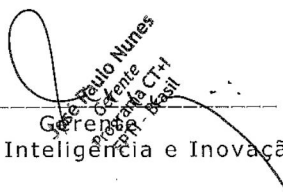
FORMULÁRIO -AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA
**AUTORIZAÇÃO PARA INÍCIO DA ATIVIDADE
NA FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU - BRASIL**

A FUNDAÇÃO PARQUE TECNOLÓGICO ITAIPU - BRASIL, pessoa jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, inscrita no CNPJ/MF sob o nº 07.769.688/0001-18, com sede na Avenida Presidente Tancredo Neves, nº 6731, CEP 85867-900, Parque Tecnológico Itaipu - PTI/ME, em Foz do Iguaçu, Paraná, por meio do Escritório de Inteligência e Inovação Tecnológica - EIITEC, **AUTORIZA** a solicitante TERESA VICTÓRIA LARRUCEA FORTES GONÇALVES, portadora da Cédula de Identidade RG nº 4445151-4 SSP/PR, e CPF nº 007.651.659-88, residente e domiciliada na Rua Pinhais, nº 140, Jardim Belvedere, Foz do Iguaçu-PR, aluna da Universidade Federal do Paraná, orientada por Sérgio Filipe Chaerki, **a realizar pesquisa no Programa Ciência & Tecnologia + Inovação**, da Fundação PTI-BR. Referida pesquisa será acompanhada pelo gerente José Paulo Nunes, responsável pela área.

A publicação da pesquisa realizada fica condicionada a AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO que será concedida após a análise do conteúdo do trabalho. Ademais, determina-se com a presente autorização que o solicitante está autorizado a divulgar o nome do PTI-BR sem, contudo, especificar as pessoas/empresas entrevistadas.

Eventuais dúvidas deverão ser tratadas com o Escritório de Inteligência e Inovação Tecnológica - EIITEC através do e-mail eiitec@pti.org.br.

Foz do Iguaçu, 26 de Fevereiro de 2019.


José Paulo Nunes
Gerente CT+I
Fundação PTI - Brasil

EIITEC - Escritório de Inteligência e Inovação Tecnológica